

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL COM RELAÇÃO AO *STAKEHOLDER*  
FORNECEDOR: O CASO DA EMPRESA O BOTICÁRIO**

**REGINA MITIKO NAKAYAMA**

**CURITIBA  
2008**

**REGINA MITIKO NAKAYAMA**

**AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL COM RELAÇÃO AO *STAKEHOLDER*  
FORNECEDOR: O CASO DA EMPRESA O BOTICÁRIO**

**Dissertação de mestrado apresentada  
como requisito parcial à obtenção do  
grau de Mestre. Curso de Mestrado em  
Administração do Setor de Ciências  
Sociais e Aplicadas da Universidade  
Federal do Paraná.**

**Orientadora: Profa. Dra. Rivanda  
Teixeira**

**CURITIBA  
2008**

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>III</b>
<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>IV</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>V</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>VI</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA .....	3
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	3
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA .....	4
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>7</b>
2.1 CONCEITOS E NOVAS PERSPECTIVAS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL .....	7
2.2 VISÕES CONTRA E A FAVOR DA RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	16
2.3 ASPECTOS NORMATIVOS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	19
2.4 MODELOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	21
2.4.1 Modelo de Davis .....	21
2.4.2 Modelo de Carroll .....	22
2.4.3 Modelo de Responsabilidade Social Contínua.....	23
2.4.4 Modelo de Sethi.....	25
2.4.5 Modelo dos stakeholders.....	26
2.5 O ENFOQUE DOS STAKEHOLDERS.....	28
2.5.1 Tipos de stakeholders.....	32
2.5.2 Relações sócio-responsáveis entre empresa e fornecedor .....	38
2.6 IDENTIFICAÇÃO DE ESQUEMAS INTERPRETATIVOS .....	49
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>56</b>
3.1 QUESTÕES DE PESQUISA .....	56
3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	56
3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	58
3.4 COLETA DE DADOS .....	60
3.5 PROTOCOLO DE ESTUDO .....	61
3.6 CATEGORIAS ANALÍTICAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE.....	62
3.7 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS .....	65
3.8 ANÁLISE DOS DADOS.....	72
3.9 LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	73
<b>4 ANÁLISE DO CASO O BOTICÁRIO.....</b>	<b>74</b>
4.1 O CONTEXTO: O SETOR DE COSMÉTICOS.....	74
4.2 A EMPRESA O BOTICÁRIO.....	76
4.3 A ESTRATÉGIA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DO BOTICÁRIO COM RELAÇÃO AOS FORNECEDORES .....	79
4.4 AS AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL COM RELAÇÃO AOS FORNECEDORES NA PERSPECTIVA DOS DIRIGENTES .....	84
4.5 ESQUEMAS INTERPRETATIVOS DOS DIRIGENTES .....	94

4.6	AVALIAÇÃO DAS AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL NA PERCEPÇÃO DOS FORNECEDORES .....	107
4.7	ESQUEMAS INTERPRETATIVOS DOS FORNECEDORES .....	122
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>137</b>
5.1	RESPOSTAS ÀS QUESTÕES DE PESQUISA .....	137
5.2	CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS .....	147
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>150</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	Pontos de interação indicados pelo modelo de responsabilidade social .....	24
Figura 2.	Nível de estratégia dos processos das empresas .....	27
Figura 3.	Rede de relações com <i>stakeholders</i> segundo Freeman. ....	33

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1.	Cinco proposições do modelo de Davis.....	21
Quadro 2.	Classe de <i>stakeholders</i> segundo Mitchell <i>et al.</i> ....	34
Quadro 3.	Pesquisas enfocando um <i>stakeholder</i> em particular.....	38
Quadro 4.	Comparação de táticas de gerenciamento e de parceria com fornecedores. ....	40
Quadro 5.	Táticas do estudo de caso para testes de qualidade do projeto e das suposições. ....	59
Quadro 6.	Ações socialmente responsáveis com relação a fornecedores e esquemas interpretativos - categorias analíticas e elementos de análise.....	64
Quadro 7.	Quadro resumo das percepções dos dirigentes de O Boticário com relação às estratégias de responsabilidade social com seus fornecedores: .....	106
Quadro 8.	Quadro resumo das percepções dos fornecedores das avaliações das ações de responsabilidade social de O Boticário:.....	136

## RESUMO

Esse estudo tem como objetivo analisar ações de responsabilidade social com relação ao *stakeholder* fornecedor de uma empresa brasileira do setor de cosméticos, O Boticário. Especificamente objetiva analisar as ações de responsabilidade social baseadas nos indicadores Ethos, implementadas por essa empresa com relação ao seu *stakeholder* fornecedor e compreender o significado atribuído pelos seus dirigentes a tais ações. Também pretende avaliar essas ações de acordo com a percepção dos fornecedores e, finalmente, compreender o significado atribuído pelos eles a tais ações. A base teórica se utilizou de conceitos teóricos de responsabilidade social, com ênfase nos *stakeholders* fornecedor e da teoria institucional, com o uso de esquemas interpretativos. Foi adotado o método de estudo de caso único e foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os gestores de O Boticário e seus fornecedores. Foi constatada a visão clara dos dirigentes de O Boticário de serem disseminadores de práticas de responsabilidade social na cadeia produtiva, no entanto, os fornecedores demonstraram opiniões divergentes.

**Palavras-chave:** responsabilidade social, *stakeholder* fornecedor, esquemas interpretativos

## ABSTRACT

This study has as objective to analyze action taken in relation to social responsibility towards the stakeholder supplier in one Brazilian cosmetic company, O Boticário. Specifically intends to analyze social responsibility actions based on Ethos Indicators, implemented by this company in relation to their stakeholder suppliers and understand the meaning given by their managers to these actions. Intends also to evaluate these action in relation to suppliers perception and finally to understand the meaning they give to their actions. The theoretical framework was based on social responsibility theory with emphasis on the stakeholder suppliers and on institutional theory with the adoption of interpretative schemes. It was adopted the case study method and semi-structured interviews were made with O Boticário managers and suppliers. It was found the clear vision of O Boticário managers of being disseminators of social responsibility practices in the production chain, however, suppliers have differing views on the program.

**Keywords-** social responsibility, stakeholder supplier, interpretative schemes



## 1 INTRODUÇÃO

Ao fazer a contextualização histórica da responsabilidade social, constata-se que a preocupação por produções mais sustentáveis e responsabilidade das empresas no processo produtivo, remonta à época da Revolução Industrial no século XVIII, quando a introdução das máquinas e de novas tecnologias causaram profundo impacto na economia e na sociedade (ROSA, 2007).

Com o desenvolvimento do capitalismo surgiam novas relações de trabalho e capital, o incentivo ao consumo desenfreado e a produção intensa traziam os primeiros questionamentos quanto ao uso racional dos recursos naturais. Após a Segunda Guerra, essas preocupações aumentaram pela ocorrência de catástrofes atribuídas às atividades industriais e fizeram com que surgissem movimentos ambientalistas (ROSA, 2007).

De acordo com Carroll (1979), considera-se como marco da responsabilidade social das empresas o livro de Howard R. Bowen, publicado em 1953 que se chamava Responsabilidade Social para o Homem de Negócios. Desde então a responsabilidade social tem despertado interesse dos pesquisadores, mas se percebem poucos avanços e inovações sobre o assunto.

Conforme Wood (1991), essa dificuldade se verifica principalmente na adoção de conceitos de responsabilidade social. O motivo, afirma a autora, talvez sejam a amplitude e divergências de idéias sobre o que é responsabilidade social, além de seu entrelaçamento com questões racionais, éticas e normativas.

Outro problema em relação à responsabilidade social relaciona-se à sua prática, pois são adotadas primordialmente para atender às pressões sociais e não para integrar-se à estratégia da empresa. Para Porter (2006) os programas de responsabilidade social corporativa são, na sua grande maioria, assistencialistas, ou seja, se retirado o aporte de recurso humano ou financeiro da empresa, o projeto não se sustenta. Na tentativa de minimizar as pressões sociais em relação aos impactos ambientais produzidos e melhorar a imagem corporativa, muitas

organizações perdem a oportunidade de ganhar competitividade em seus negócios em ações legítimas em favor da sociedade.

Além disso, afirmam Welford e Frost (2006), a responsabilidade social das empresas concentra-se essencialmente nas atividades da empresa principal, como por exemplo: em sua redução de consumo de recursos naturais, desenvolvimento de recursos humanos e satisfação do cliente. Não são raros os casos que negligenciam as demais atividades de sua cadeia produtiva, como se a atividade de seus fornecedores não se integrasse e não se refletisse em suas próprias atividades.

No entanto, os autores consideram que as pressões sociais têm provocado o início de mudanças nesse cenário. A fim de garantir a sustentabilidade de suas atividades no cenário global, as empresas têm-se engajado em mudanças em toda sua cadeia produtiva e, dentro dela, destaca-se um importante *stakeholder*, o fornecedor. A questão da consideração dos fornecedores nas ações socioambientais da empresa torna-se uma preocupação de vanguarda pela intensa terceirização de serviços pelos quais as empresas optam atualmente, para dar maior foco às suas atividades fins.

O eminente interesse das empresas pelos fornecedores no que diz respeito à responsabilidade social, talvez tenha sido despertado pelos estudos de logística e gerenciamento da cadeia produtiva, que enfatizam a importância da integração das atividades que envolvem o processo produtivo num cenário cada vez mais competitivo (WOOD; ZUFFO, 2001; MALONI; BROWN, 2006; WELFORD; FROST, 2006; HANFIELD; SROUFE; WALTON, 2008). Além disso, casos como o boicote de produtos da Nike, por contratar fornecedores que exploravam irregularmente seus trabalhadores, tornam as empresas mais receosas em não considerar as atividades de sua cadeia produtiva (CAJAZEIRA; BARBIERI, 2007).

Por outro lado, pela capilaridade desse processo, as pressões socioambientais que antes atingiam somente as grandes empresas, têm alcançado e ameaçado também a sobrevivência de muitos fornecedores. Esses que são, em sua maioria, pequenos e microempresários muitas vezes não conseguem atender às exigências das empresas principais com relação aos critérios cada vez mais rígidos

para a contratação das empresas que lhes prestam serviços ou vendem produtos. Como a tendência de adoção de procedimentos para atender tais pressões tende a se institucionalizar cada vez mais, os pequenos empresários que não conseguirem adaptar-se com rapidez podem ser marginalizados desse mercado competitivo (KAGNICIOUGIU; KAGNICIOUGIU, 2007).

Assim, o investimento nas relações com o *stakeholder* fornecedor traz à empresa uma ação social diretamente ligada ao seu negócio e, portanto, se traduz numa estratégia importante para a empresa. Garante a compra de produtos e serviços dentro de seus padrões de qualidade, tecnologia e valores e ainda contribui na sua legitimação perante a sociedade. Esse estudo pretende contribuir com esse tema ao analisar ações de responsabilidade social com relação ao *stakeholder* fornecedor de uma empresa brasileira, O Boticário.

## 1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Em função desse contexto é colocado o problema de pesquisa a seguir:

**“Como a empresa O Boticário age de forma socialmente responsável com relação ao seu *stakeholder* fornecedor?”.**

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

### **Objetivo geral**

Analisar as ações de responsabilidade social implementadas na empresa O Boticário com relação ao seu *stakeholder* fornecedor e verificar como os *stakeholders* fornecedores percebem e avaliam essas ações.

## Objetivos específicos

- Identificar as estratégias de responsabilidade social com relação aos fornecedores da empresa O Boticário.
- Analisar as ações de responsabilidade social baseadas nos indicadores Ethos, implementadas pela empresa O Boticário com relação ao seu *stakeholder* fornecedor.
- Analisar o significado atribuído pelos dirigentes de responsabilidade social a tais ações na empresa O Boticário.
- Avaliar essas ações de acordo com a percepção dos fornecedores.
- Analisar o significado atribuído pelos fornecedores a tais ações na sua empresa.

### 1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

A responsabilidade social das empresas tem ganhado notória visibilidade nos últimos anos; entretanto persistem divergências sobre o assunto, tanto na área teórica quanto na área prática de suas ações. Na área teórica, Wood (1991) constata em seus estudos que, mesmo depois de muitas décadas de pesquisa, ainda há a dificuldade em chegar a conceitos conclusivos sobre a responsabilidade social das empresas. Muitos conceitos têm sido apresentados, mas não há consenso sobre algum que seja ideal para definir o termo.

Além disso, Moretti e Figueiredo (2007) chamam atenção para a circularidade de idéias pela recorrência dos mesmos autores, que justificam a responsabilidade social das empresas essencialmente em bases morais ou éticas, dificultando as inovações sobre o tema. Soma-se a isso, a constatação de Teixeira (1996) de que há áreas que parecem concentrar maior interesse dos pesquisadores, como meio ambiente, consumidores, trabalhadores, ética e relações com a comunidade.

Apesar dessas dificuldades que têm impedido maior desenvolvimento do tema, nos últimos anos a responsabilidade social das empresas tem caminhado para

sua maior legitimação pelas normas nacionais e internacionais criadas para tratar especificamente do assunto. Dentre essas normas pode-se citar: a SA8000, NBR 16001, NBC T 15, convenções da OIT e em fase de elaboração a ISO26000; todas fazem menção ao *stakeholder* fornecedor na responsabilidade social das empresas.

No entanto, mesmo com a crescente importância do fornecedor na cadeia produtiva pela tendência do mercado atual em terceirizar serviços e o aumento da pressão social para a produção sustentável ao longo de sua cadeia, Macedo (2006) constata que há carência de estudos sobre a responsabilidade social das empresas com os fornecedores que explorem a subjetividade presente na relação sujeito e sociedade.

A contribuição teórica deste trabalho, portanto, seria compreender melhor as relações sócio-responsáveis das empresas e seus fornecedores, dada a crescente importância deste *stakeholder* nas relações comerciais contemporâneas. A análise seria feita pela integração de conceitos teóricos de responsabilidade social, teoria dos *stakeholders* e teoria institucional, para verificar como se dá a percepção pelos dirigentes das empresas dessas pressões por ações socialmente responsáveis e qual a percepção dos fornecedores como receptores dessas ações.

A contribuição prática do trabalho seria trazer mais esclarecimentos à questão da responsabilidade social na cadeia produtiva das empresas, tendo como foco os fornecedores, pois se considera que isso venha a tornar-se cada vez mais relevante pela competitividade do mercado que, paradoxalmente, tem de produzir mais, com menor custo e de forma sustentável (KAGUINICIOU; KAGUINICIOU, 2007; WELFORD; FROST, 2006).

Espera-se contribuir também nas relações sócio-responsáveis com os fornecedores, constatando aspectos e trazendo *insights* que venham ao encontro de soluções para a crítica de Porter (2006) de que as empresas estariam praticando a responsabilidade social de forma equivocada, pois suas práticas assistencialistas estariam totalmente dissociadas da estratégia da empresa, representando desperdício de tempo, dinheiro e energia.

Outra questão relevante seria a possibilidade de auxiliar o desenvolvimento e competitividade de pequenos e microempreendedores, que têm nessa pressão social a que as empresas estão submetidas, uma importante chance de serem beneficiados. E os benefícios para ambos, empresa e fornecedor, serão diretamente proporcionais à integração dessas ações com esses pequenos fornecedores nas estratégias da empresa (WELFORD; FROST, 2006).

Ressalta-se, a situação de dualidade das empresas, que recebem essas pressões por ações sociais; mas, por outro lado, representam também agentes de mudança. Por isso, de acordo com conceitos colocados por Aligleri; Aligleri e Câmara (2002) esperam-se trazer maior conscientização das empresas em relação ao importante papel que desempenham nesse processo como compradoras de serviços e dessa forma, representantes da instituição que tem maior legitimidade para o desencadeamento de mudanças.

Além disso, com a retomada do crescimento da economia brasileira, há perspectivas de nosso país intensificar seus negócios internacionais, fortalecendo seu papel de comprador e fornecedor de produtos e serviços, o que torna interessante estar em consonância com as regulamentações globais de responsabilidade social.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

O referencial teórico será dividido em duas partes: (1) na parte de responsabilidade social primeiramente serão apresentados os primórdios e os conceitos de responsabilidade social; a seguir a evolução do tema; as visões contra e a favor da responsabilidade social; depois seus aspectos normativos e por fim os modelos de responsabilidade social. (2) Na parte de *stakeholder* inicia-se com o enfoque dos *stakeholders*; na sequência definem-se os tipos de *stakeholders*; segue-se a apresentação dos estudos mais recentes que contemplam a preocupação das relações sócio-responsáveis entre empresa e fornecedor e fecha-se essa parte com a explicação da importância em se identificar os esquemas interpretativos dos atores sociais envolvidos.

### 2.1 CONCEITOS E NOVAS PERSPECTIVAS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

Definir responsabilidade social é difícil e complexo, pois tem significado diferente para diferentes pessoas. A controvérsia fundamental tem sido sobre a apropriada função das corporações na sociedade moderna, seu comportamento, desempenho e poder. Persistem dúvidas, se a responsabilidade social se refere às ações das companhias feitas conforme a obediência às leis ou aquelas feitas voluntariamente que vão além da lei? Qual seria a verdadeira missão da companhia? Quão longe as empresas deveriam engajar-se em ações sociais? Além dessas dúvidas, há a preocupação em relação aos mecanismos institucionais que fazem a responsabilidade social corporativa funcionar.

Como já dito, a responsabilidade social não é assunto novo para os pesquisadores. As preocupações sobre a exploração do trabalhador, uso indiscriminado de recursos naturais e emissão de poluentes vêm desde a época da Revolução Industrial no século XVIII, na qual surgiu o capitalismo, cujo principal e único objetivo era alcançar a acumulação de capital. Isso acarretou profundo impacto no sistema produtivo em nível econômico e social. A intensa produtividade, necessária à acumulação de capital, aumentava a substituição da mão-de-obra por

maquinários e fazia inchar a massa de desempregados, acarretando uma série de problemas sociais (ROSA, 2007).

Rosa (2007) complementa que a sociedade europeia acreditava que com a própria riqueza produzida pela Revolução Industrial, juntamente com a globalização dos negócios, esses problemas sociais e ambientais seriam gradualmente resolvidos ao longo do tempo. Esse notório engano fez com que a população começasse a questionar se o preço pago pelo excesso de produção e consumo não seria muito alto no futuro e quem sabe até impagável.

Porém, esses questionamentos começaram a ganhar força somente no século XX, mais precisamente na década de cinquenta, estendendo-se nas décadas de sessenta e setenta, quando foi caracterizado por questões de preocupação ambiental, direitos igualitários para mulheres e críticas ao capitalismo. Na década de 80, favorecido pelo cenário da globalização e intensificação das negociações internacionais, promoveu-se maior flexibilidade de produção e privatização de empresas estatais, o que fez com que se aumentasse a concentração de poder e capital por algumas empresas. Por outro lado, a sociedade não deixava de desenvolver uma visão mais crítica e a buscar soluções para aspectos sociais, econômicos e ambientais e consequentemente exercer maior pressão para as empresas se engajarem em tais questões (SCHOMMER; ROCHAIAL, 2007).

Como resposta a essas pressões ou até mesmo porque ao obterem sucesso sentiam o desejo de ajudar, os empresários utilizavam-se da filantropia para fazer contribuições sociais. Segundo Frederick, Davis e Post (1988), a noção de responsabilidade social como filantropia implica que os mais abastados devem ajudar os desfavorecidos. Membros da realeza, por muito tempo, atenderam às expectativas da sociedade de que deveriam ajudar os pobres plebeus, depois o mesmo aconteceu com os senhores feudais que estabeleciam uma relação de proteção com seus vassalos. Além disso, a ajuda dos ricos aos pobres é pregada em inúmeras religiões desde longínquas datas.

Frederick, Davis e Post (1988) citam a história de Andrew Carnegie, como um dos maiores filantropos do início desse movimento nos Estados Unidos no século



XIX, tendo doado verdadeiras fortunas a instituições de educação e caridade. Outro grande empresário também muito citado é Henry Ford, que desenvolveu programas paternalísticos de assistência à saúde e lazer para seus empregados. Esses líderes empresariais defendiam a idéia de que os esforços para promoção do bem-estar da sociedade deveriam ser feitos em paralelo com os esforços para o desenvolvimento dos negócios.

Na visão de Carroll (1979) pelo crescimento descomunal das organizações, na década de 50 havia a preocupação com o excessivo poder e autonomia dos negócios na sociedade e a não existência de devidas regulamentações para que fossem responsabilizadas por seus atos negativos. Isso fez com que surgissem muitos pesquisadores sobre a responsabilidade da empresa perante a sociedade.

Estudos de Borger (2004) argumentam que, posteriormente, na década de 60, os estudos e pesquisas se preocupavam com a formalização do conceito e definição de responsabilidade social das empresas. Já havia a predominância da idéia de que a responsabilidade das empresas ia além da maximização de lucros. Teria de auxiliar a defender os interesses públicos e não apenas os individuais.

Segue-se então a década de setenta, quando a responsabilidade social das empresas já fazia parte do debate público dos problemas sociais; os estudos da época refletiam uma visão da mudança do contrato social entre os negócios e a sociedade. De acordo com Borger (2004), a falência do Estado como mantenedor de necessidades básicas do cidadão e a escassez do trabalho, especialmente no final do século XX, abrem espaço para a responsabilidade social corporativa. A empresa deixava de ser apenas a produtora de bens e serviços e ia influenciar diretamente outras dimensões sociais, o que fez surgir visões controversas sobre o assunto.

Milton Friedman (1970), reconhecido como principal opositor das idéias de responsabilidade social das corporações, diz que a função das empresas é estritamente econômica, e sua única responsabilidade social é a geração de lucros. E que tais exigências em relação à sociedade podem afetar negativamente o desenvolvimento das empresas, uma vez que desviam investimentos estratégicos em prol da ajuda à sociedade. Friedman (1970) teve simpatizantes de suas idéias,

mas também foi amplamente criticado por vários pesquisadores, representando um divisor de águas. Posteriormente, outros pesquisadores foram adotando idéias mais amplas sobre a responsabilidade social que acatavam aspectos além da parte econômica e legal.

Davis e Blomstrom (1975), por exemplo, definem responsabilidade social como a preocupação com o interesse público. Seria a obrigação dos gerentes considerar ações que protejam e melhorem o bem-estar da sociedade como um todo, à medida que tomam as decisões de seus próprios interesses. A harmonia entre ações organizacionais e expectativas da sociedade construiria melhor qualidade de vida para ambos, pois o cerne da responsabilidade social surge da preocupação das conseqüências de nossos atos, que podem afetar o interesse de outros. E, da mesma forma, que usamos essa ética em nossas ações pessoais, o executivo deveria usar da mesma ética em suas decisões na empresa.

Já Carroll (1979) vê na dívida social da empresa, quatro responsabilidades: a primeira e maior delas seria a responsabilidade econômica, que atende ao objetivo principal da empresa de produzir lucros. Indo, além disso; a segunda é a responsabilidade legal, de natureza coercitiva em relação às leis que devem ser obedecidas. A terceira seria a responsabilidade ética, de natureza normativa, pois atende às expectativas sociais dos indivíduos e, por fim, a responsabilidade filantrópica, que seria o ato voluntário da empresa em ajudar.

Outros autores, como Ackerman e Bauer (1976 *apud* CARROLL, 1979), defendem a ação das empresas em prol da sociedade; mas acham inadequado o termo responsabilidade social. Segundo os autores, esse termo denota obrigação e também enfatiza a associação com motivação, ao invés de desempenho da empresa, pois agir em consonância com a ética social era ir muito além de tomar as decisões corretas. Achavam mais apropriado o termo responsividade social e o definiam como a adaptação do comportamento corporativo às necessidades sociais, antecipando-se na solução de seus problemas. Esse termo também foi acatado por outros autores, como Sethi (1979) e Frederick (1994).

Para Frederick (1994), o conceito de responsabilidade social deveria ser dividido em duas vertentes: responsabilidade social corporativa - CSR1, ligada à idéia de medo da repressão governamental, da posse de habilidades tecnológicas e recursos necessários para a solução dos problemas sociais. E a outra vertente seria a CSR2, como obrigação que surge da ampla variedade de pressões: econômica, social, política; a empresa teria capacidade não apenas de responder aos problemas sociais, mas de antecipar-se a essas questões, prevenindo-os.

Na visão de Freeman (1984), para que uma empresa fosse socialmente responsável, ela precisaria atender a conceitos ainda mais amplos e que envolvessem em suas estratégias e valores as expectativas dos *stakeholders*, que seriam as pessoas ou instituições com as quais a empresa faz interface em seus negócios, pois estes exercem influência na estabilidade das atividades empresariais. A consideração de quem são os *stakeholders* da empresa pode variar pelo porte da empresa e pela complexidade da rede de relações em que está inserida; porém, normalmente, considera-se como *stakeholders* da empresa: o governo, a comunidade, os fornecedores, os trabalhadores e seus clientes.

É interessante notar que, nenhuma dessas definições tomou rumo como conceito primário da responsabilidade social corporativa. Em vez disso, definições e conceitos que sobreviveram tornaram-se competidores, com confusa base para pesquisadores escolher em um ou outro, dificultando maior crescimento de estudos da responsabilidade social corporativa (WOOD, 1991; CARROLL, 2007).

Entre os autores mais recentes, a ética e moral, colocadas como as questões principais que justificam a responsabilidade social, ainda persistem fortemente. Moretti e Figueiredo (2007) trazem reflexões sobre essas questões, verificando um intenso traço de voluntarismo nos conceitos propostos pelos pesquisadores da responsabilidade social e seu caráter normativo, que estabelece as condições de como as coisas deveriam ser.

Essa persistência voluntarista e normativa na literatura sobre o assunto no Brasil pode ser compreendida melhor pela pesquisa de Moretti e Figueiredo (2007), que levantaram os autores mais citados na divisão dos temas da Gestão Social e

Ambiental do ENANPAD no período de 2003 a 2006. Dentre os autores brasileiros mais citados estão Ashley (2005) e Melo Neto e Froes (2001) cujas visões estão brevemente resumidas a seguir.

Para Melo Neto e Froes (2001), a responsabilidade social da empresa consiste em sua decisão de participar mais diretamente das ações comunitárias na região em que está presente e minorar possíveis danos ambientais decorrentes do tipo de atividade que exerce. É vista como compromisso da empresa com relação à sociedade e à humanidade em geral, e uma forma de prestação de contas do seu desempenho, baseada na apropriação e uso de recursos que originariamente não lhe pertencem. É seu dever restituir os recursos, não apenas sob a forma de produtos e serviços que comercializa, mas também em auxílio à solução dos problemas sociais, pois é através da sociedade que a empresa se viabiliza.

Para esses autores os fatores que têm impulsionado as empresas brasileiras na ampliação do conceito de responsabilidade social e, conseqüentemente, na evolução da idéia de filantropia para ações sociais com a comunidade, são os seguintes: enormes carências sociais do país, crescente grau de organização da sociedade através do Terceiro Setor, ação social dos concorrentes, divulgação crescente dos meios de comunicação sobre as ações sociais das empresas e o crescimento das expectativas das comunidades e dos funcionários sobre o engajamento social empresarial.

Por sua vez, Ashley (2005) argumenta que há crescente atenção à ética e à responsabilidade social das empresas, bem como à idéia de que as organizações do terceiro milênio precisam ser socialmente responsáveis, se quiserem sobreviver em meio à competição cada vez mais acirrada. Destaca que isso se deve a três fatores: a globalização que coloca as diversas culturas em contato cada vez mais próximo; o reconhecimento da reestruturação do Estado, da sociedade civil e das organizações, fazendo com que essas últimas aumentem o interesse no envolvimento com causas socioambientais; e, por fim, a importância dada à cultura, compreendendo que as organizações fazem parte de um contexto sociocultural mais amplo, que determina tanto suas atividades quanto o modo pelo qual a firma se relacionará com esse ambiente sociocultural.

Para Ashley (2005, p. 7), “está se tornando hegemônica a idéia de que os negócios precisam ser feitos de forma ética, obedecendo a rigorosos valores morais, de acordo com comportamentos cada vez mais universalmente aceitos como apropriados.” Essas atitudes e atividades podem caracterizar-se por: preocupação com atitudes éticas e moralmente corretas em relação aos *stakeholders*; respeito aos padrões universais de direitos humanos e de cidadania e participação na sociedade; respeito ao meio ambiente, contribuição para a sua sustentabilidade em todo o mundo e maior envolvimento com a comunidade em que se insere a organização, contribuindo para seu desenvolvimento econômico e humano.

A relação entre responsabilidade social e *stakeholders* citada por Ashley (2005) é abordada por outros autores, como Logsdon e Lwellyn (2000) que ressaltam que o conceito de *stakeholder* tem transformado a linguagem da responsabilidade social nos negócios por evidenciar a complexidade da relação que a firma tem com indivíduos e grupos na sociedade. É crescente entre os executivos a consciência de que devem dar atenção às necessidades e preferências de vários grupos de interesse. O executivo prudente tenderia a estar mais atento às preocupações emergentes e ao surgimento de novos grupos que podem afetar a opinião pública em relação às práticas de seus negócios e comportamento.

Autores como Aligleri, Aligleri e Câmara (2002), por sua vez, enfatizam a responsabilidade dos consumidores em face dessas mudanças ocorridas em poucas décadas, que orienta a economia para os clientes, concedendo ao consumidor o principal papel a ser exercido neste ambiente sistêmico. É ele, através do seu poder de compra e de suas expectativas, quem irá impulsionar novos patamares de responsabilidade social para as empresas.

Bendixen e Abratt (2007) também ressaltam essa importante função da empresa de exercer papel socialmente responsável, construindo e mantendo relações de longo prazo com *stakeholders* externos. Apesar de compradores e vendedores terem, à primeira vista, objetivos antagônicos e competitivos, o que pode gerar uma disputa que pode se tornar um sério problema legal e ético, conceitos contemporâneos buscam o desenvolvimento de relações de comprometimento e parceria mútua. Segundo os autores, há uma recente onda de

interesse da responsabilidade social corporativa em relação a sua cadeia de suprimentos e isso reflete no aumento da responsabilidade social da organização com relação aos seus fornecedores e parceiros de negócios.

Carter e Jennings (2002) destacam que o gerenciamento sócio responsável da cadeia produtiva ajuda a aumentar o comprometimento e a confiança da relação comprador/vendedor que pode auxiliar no desenvolvimento da performance do fornecedor. A responsabilidade social, segundo os autores, não é apenas uma vitrine de ações sociais da empresa, mas pode trazer benefícios tangíveis e diretos, os quais dão vantagens competitivas às organizações.

Os benefícios organizacionais da adoção de uma postura ética são abordados por Roberts (2003), que sugere que um dos motivos chave que levam as empresas a implantarem iniciativas de responsabilidade social é a prevenção de riscos à sua reputação. É necessário que as empresas entendam a influência da sustentabilidade em seus *networkings* procurando gerenciar seus impactos sociais e ambientais. O gerenciamento de conceitos de ética e responsabilidade social na cadeia produtiva deve ser examinado em vários níveis e abranger uma ampla cadeia de fatores éticos, que vão desde impactos ambientais, direitos humanos, qualidade de vida, segurança, diversidade e filantropia corporativa.

Ram e Smallbone (2003) trazem como *insight* principal de seus estudos sobre as relações entre empresas e pequenos fornecedores a necessidade de serem examinados os contextos políticos, legal e demográfico dentro dos quais as iniciativas dos fornecedores emergem e se desenvolvem. Os contextos externos, onde as decisões são tomadas, têm importante influência na motivação e capacidade da empresa e fornecedores em se engajarem em relações sustentáveis. No estudo foram verificadas quatro influências externas principais: legislação/políticas públicas, oportunidades econômicas, expectativas dos *stakeholders* e influências éticas.

Verifica-se, portanto, que dentro da organização há numerosos *stakeholders* com diferentes interesses e também *stakeholders* fora da organização, como os fornecedores; e a prática de contratação de fornecedores locais é comum para os

empregadores dominantes e grandes corporações para manterem boas relações comunitárias. No entanto, o *stakeholder* fornecedor tem sido negligenciado na literatura em seu processo gerencial na corporação e em sua responsabilidade social. (BENDIXEN; ABRATT, 2007)

Kleinrichert (2008), por sua vez, trabalha a questão do poder na responsabilidade social da empresa e afirma que a reputação por ter poder traz mais poder. Neste caso o poder, ao contrário do autoritarismo, é a habilidade de exercer influência e obter realizações. Em outras palavras, significaria que o dirigente ao construir uma reputação corporativa ética e efetiva internamente, motivaria os trabalhadores a se engajarem nos esforços da empresa desenvolvendo laços com a comunidade em relações recíprocas para o desenvolvimento de cooperação nos negócios. Coalizão seria um efetivo modelo de envolvimento comunitário onde organizações e seus *stakeholders* constroem suas posições, reputação e performance baseados na percepção de funções individuais intra e inter-organizacionais.

Apesar do contínuo interesse dos pesquisadores sobre o tema responsabilidade social, Carroll (2007) corrobora com a crítica feita por Wood (1991) quando diz que os vários estudos no campo dos negócios e sociedade parecem competir por vantagem. E apesar da prevalência dos cinco sistemas, que há muito tempo vêm sendo pesquisados: responsabilidade social corporativa (rsc), negócios éticos (ne), gerenciamento de *stakeholder* (gs), sustentabilidade (sus) e cidadania corporativa (cc), persistem dificuldades para entender o que cada um significa ou deveria significar; e até mesmo como poderiam se relacionar uns com os outros.

Contudo, Carroll (2007) verifica entre os cinco sistemas (rsc, ne, gs, sus, cc) a presença de três conceitos comuns: valor, balanço e prestação de contas. A existência desses três conceitos em todos os cinco sistemas demonstraria suas importâncias para os negócios, sociedade e praticantes; podendo ser utilizados para integrar os sistemas (rsc, ne, gs, sus, cc) e provê-los de base para maiores discussões e desenvolvimento teórico dos negócios e do campo social.

## 2.2 VISÕES CONTRA E A FAVOR DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

Tão difícil quanto chegar a explicações conclusivas sobre responsabilidade social é chegar à convergência de opiniões a favor dela. Ao se tratar da visão contrária à responsabilidade social das empresas, tem-se como opositor mais fervoroso dessas idéias Milton Friedman (1970) que, em entrevista ao jornal New York Times, teria dito que a única responsabilidade social da empresa era gerar lucro a seus acionistas.

Segundo esse autor, o executivo contratado dos acionistas na empresa deveria focar seus esforços em atingir apenas metas econômicas, pois sua função não era fazer benemerência com o dinheiro alheio. Coloca também que, ao delegar a solução dos problemas sociais aos executivos, se estaria cometendo um equívoco, pois seriam exigidas capacidades além de suas habilidades cotidianas. Sendo assim, seria melhor delegar esses problemas a pessoas com trabalhos mais afins.

Frederick, Davis e Post (1988) descrevem que um dos motivos para alguns não apoiarem a responsabilidade social seria a imposição de custos desiguais entre competidores, já que tais práticas exigem dinheiro extra para desenvolvimento de novas tecnologias, modernização de processos, treinamentos, entre outros. Além de argumentos já citados por Friedman (1970).

Entre os argumentos contra a responsabilidade social, verificados por Certo (1992), estão: a dificuldade das empresas em mensurar suas ações sócio-responsáveis, implicação de altos custos que podem acarretar aumento do preço dos produtos, aumento demasiado do poder das empresas, já que estão exercendo funções que seriam do governo, inadequada prestação de contas das empresas e inadequada fiscalização por parte da sociedade.

É citado também o crescente poder das empresas dentro da sociedade o que faz delas a instituição das instituições (SCHROEDE; SCHROEDER, 2004). Segundo esses autores, a influência das empresas se torna tão grande que ultrapassa as suas áreas de produtoras de bens e serviços, mas acaba por influenciar a comunidade como um todo, evidenciando a lógica de mercado. Com a ineficiência



do Estado, as empresas tomam para si essa problemática social; por sua vez, tornam periféricas as demais instituições que atuam nas áreas sociais e de formação do indivíduo. Para os autores, esse avanço totalitário precisa ser questionado e suas ações delimitadas em sistemas sociais.

Há os que, como Ventura (2003), entendem a responsabilidade social corporativa como um deslocamento do capitalismo e não como fruto da mudança desejada pela sociedade. Através desse movimento sócio-responsável, a empresa busca compreender as mudanças e constituir novos sentidos juntamente com os representantes das empresas, consultores e escolas de negócios para legitimar-se.

Na mesma linha de pensamento, Soares (2004) diz ser um paradoxo falar em responsabilidade social no sistema capitalista que rege o mercado, pois seus valores intrínsecos são: a competição e o lucro, toda a ação sócio-responsável tomada pela empresa tem um fim utilitário de aumentar seu poder e controle na sociedade. “Assim sendo, o que institui o capitalismo é a presença de ideologias pseudo-éticas, que ditam as regras das condutas; até a moral e a ética parecem também sofrer alterações em função da nova redefinição econômica, social e ideológica.” (SOARES, 2004, p. 05).

Passando aos argumentos a favor da responsabilidade social, eles foram defendidos por Howard R. Bowen que, em 1953, publicou o livro *Responsabilidade Social para o Homem de Negócios*. Depois dessa obra, surgiram outros por pesquisadores como Sethi (1979), para o qual os negócios são instituições sociais e então devem depender da aceitação da sociedade em relação à função e atividade para que sobrevivam e cresçam. Outro pesquisador da mesma época, Carroll (1979), defende a responsabilidade social das empresas em vários níveis: responsabilidade econômica, responsabilidade legal, responsabilidade ética e responsabilidade filantrópica.

Wartick e Cochran (1985) trazem uma evolução ao tema, ao tentar integrar argumentos da responsabilidade econômica e pública, definindo a junção de ambos como a verdadeira responsabilidade social. Os autores colocam a responsabilidade social sob duas premissas centrais: (1) existe um contrato entre organização e

sociedade para nortear os objetivos dos negócios em conformidade com as expectativas sociais; (2) os negócios são extensões da moral existente na sociedade, refletindo-a e reforçando-a.

Poucos anos depois, surgem os estudos de Frederick, Davis e Post (1988), explanando as razões que levavam as empresas a adotar tais práticas de responsabilidade social ou a criticá-las. Entre as razões favoráveis, está a promoção de lucratividade de longo prazo, a melhora da imagem da empresa, correção de problemas sociais causados pela empresa, resposta para mudanças e expectativas sociais e prevenção de possíveis intervenções governamentais.

Já na visão de Certo (1992), o melhor argumento a favor das atividades socialmente responsáveis é a premissa de que os negócios são parcelas da sociedade e exercem impacto significativo na sobrevivência desta. Uma vez que os negócios exercem tamanha importância, é de sua responsabilidade ajudar a manter e melhorar o bem-estar social. Além desse argumento, relaciona outros, como a adoção de postura ética, lucratividade favorecida pelas ações sociais, adequação às expectativas e normas socioculturais e prevenção de problemas sociais, porque é mais fácil do que remediá-los.

Schommer e Rochaia (2007) relacionam as tendências no discurso dos pesquisadores em prol da responsabilidade social empresarial, nas seguintes vertentes: 1) Desenvolvimento sustentável, empresa sustentável define seus objetivos baseada no equilíbrio entre dimensões econômicas, sociais e ambientais, visando a garantir sua sobrevivência, a sustentabilidade e lucratividade do negócio de curto e de longo prazo; 2) Geradora de negócios, idéia de que as empresas podem fazer das necessidades não atendidas da humanidade, agravadas pelos problemas sociais e ambientais, oportunidades de negócio; 3) Diferencial competitivo, gerir o negócio de maneira ética e responsável em todas as suas etapas tende a ser mais valorizado e reconhecido pelas partes interessadas, especialmente clientes, consumidores e investidores, o que pode agregar valor aos produtos e à marca.

### 2.3 ASPECTOS NORMATIVOS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

A responsabilidade social das empresas tem ganhado grande visibilidade nos últimos anos. Principalmente as grandes empresas têm procurado desenvolver atividades com relação ao meio ambiente e sociedade, no entanto, tornou-se necessário estabelecer alguns parâmetros. Dessa forma, normas em relação ao assunto têm se institucionalizado no mercado nacional e internacional como forma de estabelecer critérios do que deve ser considerado em responsabilidade social e também para identificar o que não seria responsabilidade social.

Segundo dados do Instituto Ethos, entre essas normas, princípios e mecanismos de transparência podem-se citar os seguintes.

- SA8000 – certificação direcionada à defesa dos direitos do trabalhador. Seu código de conduta é separado em nove áreas principais: trabalho infantil, trabalho forçado, saúde e segurança, liberdade de associação e reivindicações coletivas, discriminação, práticas disciplinares, horas de trabalho, compensação e sistemas de gerenciamento.
- AA1000 – incentiva o diálogo com as partes interessadas, levantamento de informações, auditorias e um caminho para a aprendizagem organizacional e implementação da melhoria contínua no processo de gestão.
- OHSAS 18001 – norma que visa ao constante esforço da empresa para a garantia de saúde e segurança de seus trabalhadores e melhoria contínua no processo. Depende muito do compromisso da empresa com esses princípios, pois a OHSAS não impõe padrões rígidos de fiscalização ou coerção.
- GRI – Global Reporting Initiative - fornece diretrizes para as empresas que querem apresentar balanço social, econômico e ambiental, com qualidade, consistência e passível de ser comparado. É adotado principalmente por empresas de negócios de grande porte e tem como fator favorável sua legitimidade no mercado internacional.

- ISO 9000 – especificam requerimentos necessários para produção com qualidade e fornecimento eficiente para organizações de todos os tipos e tamanhos, contribuindo para a garantia de satisfação do cliente.
- ISO 14001 – dá diretrizes para sistema de gerenciamento ambiental, para que as empresas minimizem os efeitos nocivos que suas atividades causam ao meio ambiente, desenvolvendo uma política ambiental e para que sejam prevenidos danos futuros.
- ISO 26000 – norma da família ISO que dá diretrizes para programas de responsabilidade social, não sendo, porém, certificadora. Desde 2004 um grupo de trabalho internacional com representantes de todos os *stakeholders* vem trabalhando para a elaboração dessa norma que tem previsão de término para 2009.

No Brasil, as normas mais utilizadas são a NBR 16001 e a NBC 15.

- NBR 16001 – Norma Brasileira de Responsabilidade Social – Requisitos em Sistema de Gestão. Tendo seus trabalhos interface com profissionais de segmentos variados da sociedade e coordenados pela ABNT. Foi lançada em 2004, com o intuito de oferecer às empresas apoio para a gestão de programas relacionados ao tema responsabilidade social. Faz parte desse trabalho a NBR 16002 - Norma Brasileira de Responsabilidade Social – Sistema de Gestão – Qualificação de Auditores. E a NBR 16003 – para sistemas de auditorias.
- NBC T 15 – Resolução do Conselho Federal de Contabilidade de número 1003 de 19.08.2004 dá instruções para informações de natureza social e ambiental, com o objetivo de demonstrar à sociedade a participação e a responsabilidade social da entidade, podendo esta acrescentar ou detalhar outras informações que julgarem relevantes.

O fortalecimento dessas normas e mecanismos de transparências legais é importante para institucionalização das práticas sócio-responsáveis das empresas e também para a maior profissionalização do processo. Ter parâmetros para identificar e comparar essas práticas pode trazer muitas vantagens para selecionar as

empresas que possuem programas que agregam na redução dos impactos negativos à sociedade daquelas que se utilizam apenas do utilitarismo do marketing social.

## 2.4 MODELOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

Ao longo das várias décadas de pesquisa sobre o tema, diversos modelos de responsabilidade social corporativa foram apresentados e entre esses são destacados como clássicos na literatura, o modelo de Davis (1975), o de Carroll (1979), o de Zenisek (1979), o de Sethi (1979) e o de Freeman (1984

### 2.4.1 Modelo de Davis

O modelo de Davis (1975) lista cinco proposições que descrevem por que e como as empresas deveriam adotar medidas que ajudem o bem-estar da comunidade e da organização. O quadro 1 a seguir apresenta essas proposições e sua descrição:

Quadro 1. Cinco proposições do modelo de Davis.

<b>Proposição</b>	<b>Descrição</b>
I. Responsabilidade social surge do poder social	Considera que as empresas detêm grande influência e poder e sua forma de proceder acaba determinando o modo de viver da minoria e as condições do meio ambiente.
II. As empresas deveriam operar como sistemas abertos	Deveriam ser estabelecidos canais de comunicação e representatividade entre empresa e comunidade para manter e melhorar o bem-estar social.
III. Custos e benefícios devem ser analisados de forma mais ampla	As decisões deveriam ser tomadas não se levando em conta apenas aspectos técnicos e econômicos, mas também fatores de consequência a curto e longo prazo para a sociedade.
IV. Custos de ações sócio-responsáveis devem ser divididas	A empresa não deve arcar sozinha com os custos de melhoria social. Tais custos devem também ser repassados aos seus beneficiários, os consumidores.
V. Envolvimento com alguns problemas sociais, além de suas atividades fins.	Há um crescimento mútuo, quando empresa e sociedade crescem. Dessa forma, a empresa que recebe benefícios da sociedade deve contribuir em alguns aspectos para a superação das dificuldades sociais.

Fonte: Adaptado de Davis (1975)

Davis define a responsabilidade social corporativa como a obrigação gerencial para agir em favor de ambos, do bem-estar social e dos interesses da empresa. Parte do princípio de que a empresa deve ser canal de comunicação de mão-dupla: recebe benefícios da sociedade que aumenta sua produtividade e lucratividade; mas também deve dar sua contrapartida, auxiliando-a em seus problemas sociais, para que haja um mercado sustentável.

Explica ser necessária uma comunicação transparente e confiável entre ambos. Mas também coloca deveres a essa sociedade, para que monitore e exija que a empresa retribua esse bem social e não isenta os cidadãos de também compartilharem os custos que essa ação social venha a causar à empresa, para que esta se enquadre nos padrões desejáveis de qualidade de seus produtos e sustentabilidade de produção.

#### 2.4.2 Modelo de Carroll

O modelo de responsabilidade social de Carroll (1979) é o mais popular entre os pesquisadores, talvez porque seja o mais abrangente. Inclui a responsabilidade econômica, típica da empresa; no entanto introduz outros componentes, que vão além da restrita busca de lucros. Para Carroll (1979), a responsabilidade social das empresas seria composta das seguintes responsabilidades: econômica, legal, ética e filantrópica.

A responsabilidade econômica seria a de maior proporção, representada como a base da pirâmide, pois representa a produção de bens e serviços, os quais, por sua vez, geram o lucro que garante a manutenção das necessidades vitais da empresa. Como instituição do sistema capitalista, é natural que essa seja a finalidade principal da organização. Todos os outros papéis do negócio são atributos derivados desse pressuposto fundamental.

Em seguida viria a responsabilidade legal, de natureza coercitiva em relação ao governo, pois seria a obediência à hierarquia que as organizações devem às leis

e normas do governo, sujeita a sanções. Devendo-se atentar para as especificidades das exigências dos governos locais, estaduais e federais, que regem a localidade onde a empresa está instalada e onde ela realiza seus negócios.

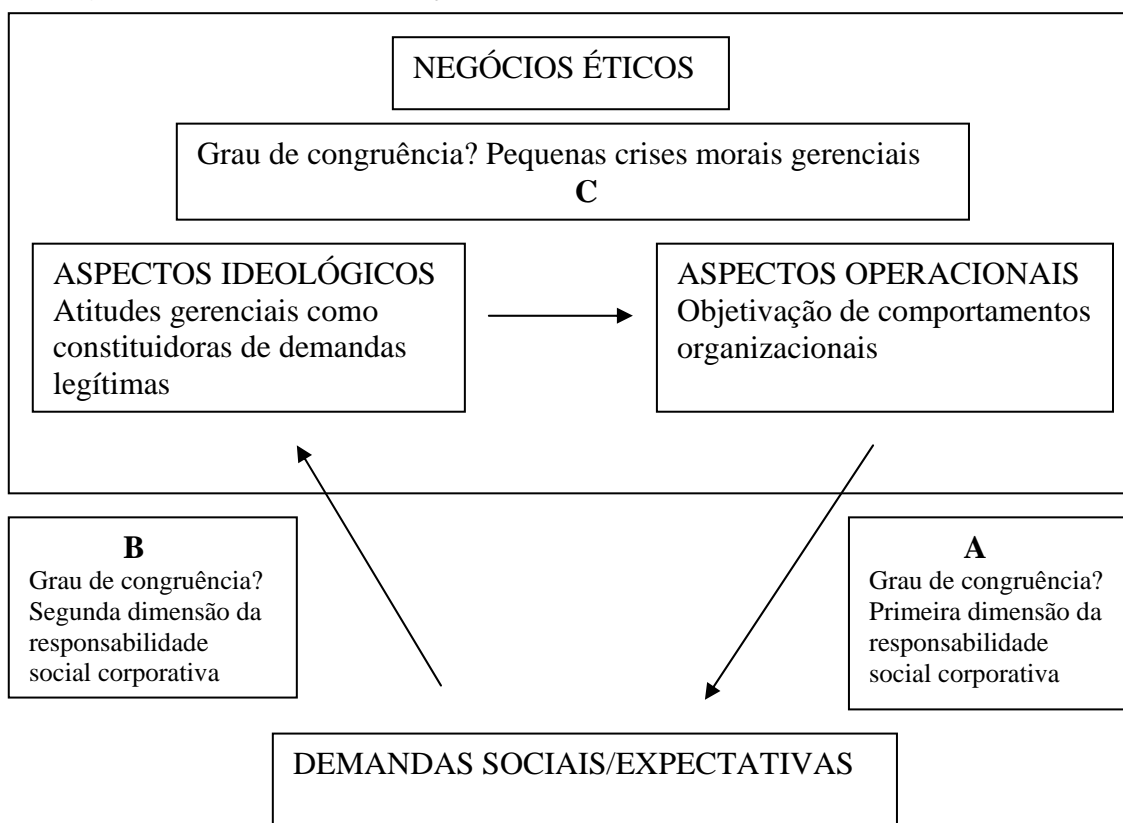
Segue-se então a responsabilidade ética, de natureza normativa, que engloba os comportamentos, conduta e atividades em que a sociedade acredita que compartilha e espera que sejam seguidas pelas empresas. Espera-se que elas ajam de forma justa, igualitária e imparcial. Por último, que seria a de menor representação, localizada no ápice da pirâmide, mas presente nas responsabilidades que compõem as atividades da empresa estaria a filantropia: seriam as práticas de responsabilidade voluntárias, não compreendidas nas responsabilidades econômicas, legais ou éticas, representadas normalmente pela prática de doações de dinheiro e doação de trabalho às entidades assistenciais, por exemplo, de que não se espera recompensa.

Apesar de que o modelo de Carroll se tornou um dos mais populares entre os pesquisadores da área, Wartick e Cochran (1985) reconhecem o mérito de seu trabalho por integrar no modelo de performance social das organizações princípios, processos e políticas; mas fazem uma crítica ao modelo. Segundo os autores, Carroll falha ao não considerar o processo de evolução dinâmica, que contempla as análises, os debates e modificações que caracterizam a investigação.

#### 2.4.3 Modelo de Responsabilidade Social Contínua

Zenisek (1979), baseado em estudo anteriores, conclui que qualquer definição de responsabilidade social corporativa deveria incluir a relação entre ideologia social, ideologia da organização e seus aspectos operacionais em relação a negócios éticos. A responsabilidade social corporativa seria conceituada como a combinação das expectativas sociais da comunidade e a ética nos negócios. A figura 1 apresenta a interação desses pontos indicados por Zenisek.

Figura 1. Pontos de interação indicados pelo modelo de responsabilidade social



Fonte: Zenisek ( 1979)

Zenizek (1979) sugere que atitudes em direção à responsabilidade social são compostas de um conjunto de ações gerenciais que podem ser divididas em quatro tipos. O primeiro tipo seria o proprietário-gerente, que tem como único objetivo da empresa na sociedade prover lucros, pois vê os negócios como instituição estritamente econômica. O segundo seria a do participante organizacional, que acredita que a organização deve estimular melhor ambiente de trabalho e promover o desenvolvimento de seus funcionários.

O terceiro seria o da obrigação ambiental, que estabelece que a organização não deveria praticar atos que viessem a causar danos à população, tanto em termos de preços como pela utilização e comercialização de produtos nocivos. Por último, o tipo social que acredita que a organização deve engajar-se na promoção de uma sociedade mais justa.

No entanto, com a crescente complexidade dos negócios e a própria evolução da sociedade, o que é tido como padrão ideal de responsabilidade social corporativa hoje pode não o ser daqui algum tempo; por isso há a necessidade de constante



avaliação e balizamento, para manter esse equilíbrio de expectativas sociais e ações da empresa. Seria como se a empresa, numa escala que tem como dois extremos, ações com um mínimo de responsabilidade social e ações com máximo de responsabilidade social, variasse em seus níveis devido justamente a esses períodos de defasagem de equilíbrio entre o que a sociedade espera dela, como a empresa compreende essas expectativas e como ela efetivamente age em relação ao atendimento dessas expectativas.

Zenisek conclui que a organização deve procurar atingir a harmonia entre atitudes gerenciais e comportamentais em relação às demandas ambientais. Seu modelo também permite o diagnóstico da fase de desenvolvimento em que ela se encontra e isso permitiria o acesso a níveis de responsabilidade sociais mais compatíveis com as expectativas sociais e as práticas efetivas da organização, como também a identificação das áreas a serem mudadas para atingir essa congruência.

#### 2.4.4 Modelo de Sethi

Sethi (1979) coloca que os negócios são instituições sociais e devem depender da aceitação da sociedade em relação à sua função e atividade para que sobrevivam e cresçam. Assim, argumenta que as corporações podem ser vistas por três fenômenos baseados na noção de legitimidade, de bastante estreita para muito ampla, de acordo com sua visão de legitimidade.

1) Comportamento corporativo como obrigação social é uma resposta para a força de mercado ou de barreiras legais. O critério para legitimidade nessa área é econômica e legal somente. E é reconhecido através de sua habilidade para competir por recursos no mercado e conduzir operações dentro de barreiras legais impostas pelo sistema social.

2) Comportamento corporativo como responsabilidade social implica trazer o comportamento corporativo para o nível que é congruente com as freqüentes normas, valores e expectativas de desempenho da sociedade. Não requer a radical

desavença com padrões normais de atividades e comportamento, é simplesmente um passo à frente.

3) Comportamento corporativo como responsividade social diz respeito não como as corporações deveriam responder às pressões sociais, mas como lidam com a função de longo prazo. Espera-se que ela se antecipe nas mudanças que o resultado de suas atividades podem trazer ao meio ambiente e sociedade. Enquanto as atividades da responsabilidade social são prescritivas em natureza, atividades relacionadas à responsividade social são proativas, antecipatórias e preventivas de natureza.

Sethi não foi o único que abordou a responsividade social das empresas. Esse termo também foi explorado por outros autores, sugestionando que as organizações que apresentam a responsividade social estariam mais preparadas para atender às demandas sociais de maneira mais efetiva e proativa. Elas antecipam-se às leis regulamentares ou exigências sociais, por incorporarem procedimentos que já seriam previsíveis no longo prazo, garantindo assim maior estabilidade de suas ações.

#### 2.4.5 Modelo dos stakeholders

O livro de Freeman (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, foi o marco para as pesquisas do tema. Depois dele proliferaram estudos sobre o assunto, que abordam a questão da legitimidade que a empresa deve buscar em face de outras partes interessadas com quem faz interface em suas atividades. Freeman define *stakeholder* como qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelas atividades da organização, por isso há a necessidade de estratégias de processos e técnicas para gerenciamento desses *stakeholders*.

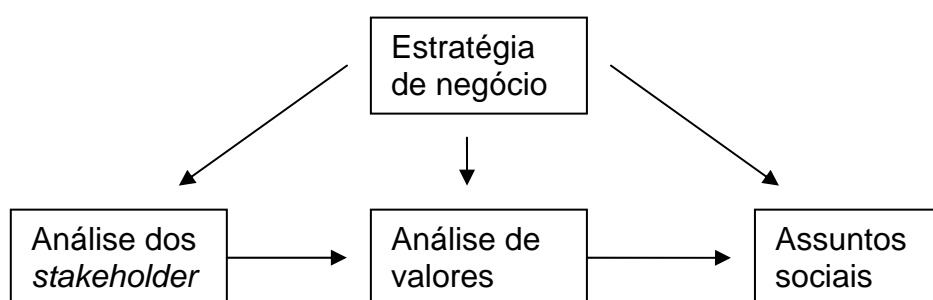
O autor relaciona três níveis de processos que as organizações utilizam para gerenciar a relação com os *stakeholders*: (1) compreensão por uma perspectiva racional de quem são os *stakeholders* da organização e quais são os interesses

percebidos. (2) Identificação dos processos organizacionais usados para o gerenciamento implícito ou explícito dos *stakeholders* e se esses processos vêm ao encontro com o “mapeamento racional dos *stakeholders*” da organização. (3) Por fim, compreensão do conjunto de transações entre a organização e seus *stakeholders* e dedução se essas negociações condizem com o mapeamento de *stakeholder* e com os processos organizacionais para atender as partes interessadas.

Ainda segundo Freeman (1984), a capacidade de gerenciar os *stakeholders* de uma organização pode ser definida em termos de sua habilidade em analisar esses três níveis em conjunto. Considera que uma organização tem alta capacidade de gerenciar seus *stakeholders* quando entende o mapeamento de *stakeholders* e os interesses de cada grupo, considerando-os em sua rotina de processos como parte de um padrão de operações da organização, os quais são implementados em equilíbrio com os propósitos da própria organização.

A estratégia e valores da corporação devem condizer com as expectativas dos *stakeholders*, pois estes exercem influência na estabilidade das atividades empresariais, quando, por exemplo, compram ou deixam de comprar os produtos por ela produzidos. Outras medidas, como intervenções governamentais, também podem comprometer seriamente a estabilidade das organizações, afetando, assim, sua sustentabilidade (FREEMAN, 2004). A figura 2 a seguir mostra o nível de estratégia dos processos das empresas.

Figura 2. Nível de estratégia dos processos das empresas



Para a análise dos *stakeholders* devem ser verificados:

- Quem são nossos *stakeholders*?
- Quais são as influências de cada um em termos políticos, econômicos e sociais?
- Como esses *stakeholders* percebem essas influências?

Na análise de valores é importante que sejam identificados:

- Quais são os valores organizacionais dominantes?
- Quais os valores dos principais executivos?
- Quais são os valores dos principais *stakeholders*?

E por fim, em relação aos assuntos sociais se deve analisar:

- Quais são os assuntos principais de nossa sociedade nos próximos 10 anos? (econômicos, políticos, sociais, tecnológicos...)
- Como esses assuntos afetam nossa organização e nossos *stakeholders*?

Conforme os estudos de Freeman há uma grande diversidade de *stakeholders* que influenciam em uma organização e devido à dificuldade de estudo que surgem dessa abrangência, o foco da presente pesquisa se dará em específico no *stakeholder* fornecedor, que será detalhado na seção a seguir.

## 2.5 O ENFOQUE DOS STAKEHOLDERS

Como esse estudo se volta especificamente para a análise das ações de responsabilidade social das empresas com relação ao fornecedor, faz-se necessário descrever o que é um *stakeholder*, detalhar as funções específicas do *stakeholder* fornecedor e levantar pontos deficientes nos estudos desse *stakeholder*.

Goodpaster (1991) explica que a origem do conceito *stakeholder* surgiu em 1960, quando o Instituto de Pesquisa de Stanford articulou pela primeira vez a idéia

de considerar os grupos que, de certa forma, influenciavam e sofriam influências das atividades das organizações. Esse termo *stakeholder* surgiu como artifício, fazendo analogia aos *stockholders*, amplamente enfatizado pelos gerentes, para mostrar que havia partes interessadas, além dos acionistas e que deveriam ser consideradas nas tomadas de decisão das corporações modernas, pois estes poderiam abalar a sustentabilidade da organização.

Na análise histórica do termo, Campos (2008) esclarece que, durante a década de 70, as empresas começavam a enfrentar ambientes em constante mudança, tendo de aprender a responder de forma mais dinâmica a esse cenário de turbulência. Eram então planejadas para prever futuros problemas e instabilidades que pudessem surgir dos variados setores dos quais dependiam suas atividades. Esse cenário parece ter-se complicado, depois da década de 80, quando muitas modificações ocorreram nas relações entre organizações e sociedade.

Os direitos dos consumidores começavam a ser mais exigidos, como também melhores condições de trabalho, ampliação dos direitos trabalhistas e preocupações com o meio ambiente. Posteriormente, começavam a surgir movimentos internacionais com preocupações com a governança corporativa, abrindo aos vários participantes da organização a determinação da direção e seu desempenho (CAMPOS, 2008).

Surgia para Gutilla (2007) uma nova consciência sobre sustentabilidade e meio ambiente que, a partir de várias conferências e reuniões ambientais ocorridas entre o final da década de 80 e início da década de 90, fez gerar maior demanda por transparência no campo dos processos e sistemas de gestão, na forma como as empresas adquirem suas matérias-primas, descartam seus resíduos e se comunicam com seus consumidores. Os resultados das empresas passavam a ser medidos pela *triple bottom line*, ou em termos, econômicos, ambientais e sociais.

Muitos aspectos desse cenário já haviam sido previstos nos estudos de Freeman (1984), que alertava os dirigentes das empresas a rever seus conceitos sobre os fatores externos que poderiam afetar seus negócios. Entre as mudanças externas previstas por Freeman podem ser citadas:

- Emergência de grupos ativistas de consumidores, meio ambiente, entre outros.
- Aumento da intervenção governamental por meio de regulamentações.
- Aumento da competição pelo mercado global.
- Aumento da hostilidade dos meios de comunicação.
- Perda de confiança nos negócios.

A intensificação das negociações e da comunicação e, anos depois, o advento da internet, só vieram a reforçar a importância dessas relações num sistema aberto. Surgiam, assim, variadas abordagens do tema *stakeholder*, sendo considerado como marco do tema, o lançamento do livro de Freeman em 1984, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*.

Segundo Freeman (1984, p. 52) “um *stakeholder* de uma organização é qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelas ações das organizações em busca de seus objetivos.” Como é bastante ampla, essa definição acaba por requerer processos e técnicas para aumentar a capacidade estratégica da organização para o gerenciamento desses *stakeholders*.

Ainda segundo Freeman (1984), há pelo menos três níveis de processos que devem ser compreendidos: primeiro seria entender pela perspectiva racional quem são os *stakeholders* na organização e quais são os interesses percebidos. Segundo, deve-se compreender os processos organizacionais usados, tanto para o gerenciamento implícito como explícito da relação organizacional com esses *stakeholders* e se esses processos combinam com o mapeamento racional dos *stakeholders* da organização. Por último, deve-se perceber o conjunto de transações ou acordos entre a organização e esses *stakeholders* e deduzir se essas negociações combinam com o mapeamento do *stakeholder* e o processo organizacional.

Essa menção sobre acordos entre *stakeholders* também é feita por Svendsen (1998), para a qual a relação das partes interessadas da corporação parece desenvolver-se simultaneamente, definindo-se e sendo governadas por contratos

implícitos e explícitos, os quais não são frequentemente mencionados e revelados no andamento da negociação. No entanto, esses contratos especificam o que ambas as partes esperam da relação e o quais serão os retornos mútuos.

De acordo com Svendsen (1998), os motivos que levam a organização a considerar os *stakeholders* podem ser financeiros, o senso de responsabilidade social que os dirigentes sentem por aquele grupo ou porque a organização é legalmente obrigada a atender àquele *stakeholder*. Além disso, a identificação dos *stakeholders* fundamentais para a organização e a manutenção dessa relação pode contribuir para a geração de capital financeiro, intelectual, ambiental e social da organização.

Mais uma vez, notamos a menção de contratos implícitos e explícitos na definição de Clarkson (1995, p. 106), que define *stakeholders* como: “pessoas ou grupos que têm ou reivindicam propriedade, direito ou interesse em uma corporação e em suas atividades, passadas, presente ou futuras. Tal reivindicação de direitos ou interesses é o resultado de transações com essa corporação e podem ser legais ou morais, individuais ou coletivas”. Atkinson, Waterhouse, Well (1997, p. 27), também trazem um conceito bastante próximo ao de Freeman, definindo *stakeholder* como “um indivíduo ou grupo dentro ou fora da empresa que tem um interesse ou pode influenciar o desempenho da organização.”

Mitchell, Agle e Wood (1997), numa análise mais profunda do conceito de Freeman (1984), traz dois modos de relações entre a empresa e *stakeholders*. Uma delas seria que, os diferentes *stakeholders* impactam, em maior ou menor grau, o desempenho de uma organização. Assim, para atingir seus objetivos, os gerentes atenderiam aos interesses dos *stakeholders* de maneira instrumental, como meio para atingir o fim. A outra forma, seria atender aos interesses dos *stakeholders*, porque isso representaria obrigação moral da organização; responderiam de forma normativa às expectativas sociais. Essa última alternativa, embora útil para a sociedade, apresenta-se demasiadamente ampla e vaga, o que traria dificuldades para a empresa em termos operacionais.

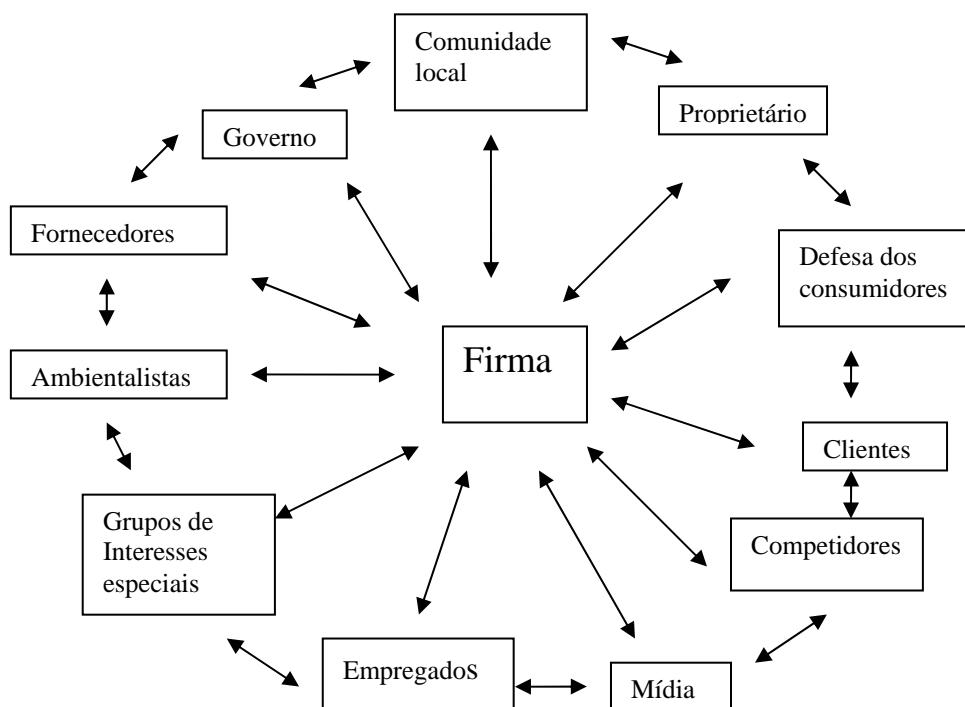
Essa diversidade de conceitos que envolve o termo *stakeholder* sem análise crítica levou Donaldson e Preston (1995) a categorizarem a teoria dos *stakeholders* em três teorias: descritiva, instrumental e normativa. A teoria descritiva simplesmente ilustra que a empresa tem *stakeholders*, descrevendo e explicando características corporativas em face desses *stakeholders*. A instrumental mostra como os *stakeholders* impactam no desempenho da organização e como a empresa que considera esses *stakeholders* em sua estratégia pode ter mais chances de alcançar o sucesso. Por fim, a teoria normativa mostra por que as empresas devem considerar a seus *stakeholders* com base nos aspectos morais, de crença e valores. Segundo a conclusão da pesquisa, a teoria normativa é fundamental para explicar o processo de envolvimento dos *stakeholders* pela empresa e onde se tem concentrado grande parte dos estudos.

### 2.5.1 Tipos de stakeholders

A identificação dos *stakeholders* da empresa é importante, uma vez que possibilita definir qual a força com que cada um afeta a organização e de que forma deveriam ser gerenciados. Freeman (1984) esquematiza a amplitude da rede de relações que devem ser consideradas:



Figura 3. Rede de relações com *stakeholders* segundo Freeman.



Fonte: Freeman (1984)

Carroll (1991) complementa que em qualquer instância há numerosos *stakeholders* clamando por atenção (acionistas, consumidores, trabalhadores, fornecedores, comunidade, grupos ativistas.) dos gerentes. O desafio desses dirigentes seria, portanto, descobrir quais são os *stakeholders* que merecem consideração prioritária nos seus processos decisórios; e uma maneira de decidirem quais são os grupos prioritários seria analisar a legitimidade e poder dos grupos. Esta perspectiva considera que os gerentes devem conciliar seus objetivos com as reivindicações e expectativas que são colocados neles pelos vários grupos de *stakeholders*. No entanto, apesar de ser desejável o estabelecimento equilibrado de uma relação ganha-ganha com todos os *stakeholders*, isso nem sempre é possível.

Nesse dilema de muitas empresas, numa tentativa de tornar mais prática a identificação de quem seriam os *stakeholders* da organização, Mitchell, Agle e Wood (1997) propuseram na teoria dos *stakeholders* uma maneira de salientar os *stakeholders* chaves. O destaque de um *stakeholder* seria positivamente relacionado à acumulação do número dos atributos desse *stakeholder*: poder, legitimidade e

urgência percebidos pelos gerentes. O poder seria a capacidade do *stakeholder*, alguns mais outros menos, de influenciar o comportamento da organização. A legitimidade seriam reivindicações sobre a firma, baseada em contratos e obrigações legais dos direitos morais do *stakeholder*, dos riscos e benefícios que podem ser gerados pela organização. Por fim, a urgência seria o nível de imediatismo que merece ser dado à reivindicação de determinado *stakeholder*.

Quadro 2. Classe de *stakeholders* segundo Mitchell *et al.*

Tipos de <i>stakeholder</i>	Urgência	Legitimidade	Poder
Definitivo	√	√	√
Dominante	<b>x</b>	√	√
Dependente	√	√	<b>x</b>
Perigoso	√	<b>x</b>	√
Dormiente	<b>x</b>	<b>x</b>	√
Discrecional	<b>x</b>	√	<b>x</b>
Exigente	√	<b>x</b>	<b>x</b>
Não stakeholder	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>

Fonte: adaptado de Mitchell et al., op. cit. p.874 apud Gomes (2003)

A acumulação dos três pontos-chaves daria ao *stakeholder* prioridade nas ações da empresa, pois teria maior capacidade de influenciar a sua estabilidade, positiva ou negativamente, sendo chamados de “alta saliência” ou “*stakeholders* definitivos”. Os *stakeholders* que possuem apenas uma das três dimensões são os que têm menos prioridade e são chamados de “baixa saliência” ou “latentes”. Os que possuem duas dimensões seria um caso intermediário de prioridade, sendo chamados de “moderada saliência” ou “*stakeholder* expectante”. Os pesquisadores têm encontrado forte suporte empírico para essas proposições, enfatizando a importância de identificar os *stakeholders* e colocá-los em uma escala de prioridades.

Clarkson (1995) denomina grupo de *stakeholders* primários, o grupo sem o qual a organização não consegue sobreviver. Esse grupo é tipicamente formado por

investidores, *stockholders*, empregados, clientes e fornecedores. Junto deles está o grupo dos *stakeholders* públicos, que são o governo e comunidade, que provêm a infra-estrutura e mercado, cujas leis e regulamentações devem ser obedecidas. Os *stakeholders* secundários seriam a mídia e outros grupos que influenciam ou podem ser influenciados, mas não têm relação direta com o negócio da organização; portanto não seriam essenciais à sua sobrevivência.

Talvez os *stakeholders* secundários não fossem essenciais antes, mas atualmente a má reputação da empresa na mídia pode comprometer seriamente a sustentabilidade da organização (CAJAZEIRA; BARBIERI, 2007). Clarkson (1995) complementa que há uma interação mútua dos *stakeholders* primários e secundários, porém a preocupação maior é com o *stakeholder* primário que garante a lucratividade e aumento de riqueza. Deve-se tomar cuidado de que haja tratamento igualitário entre os membros do grupo, porque se algum se sentir lesado, pode causar danos ao equilíbrio e sustentabilidade da organização.

Para Atkinson, Waterhouse e Well (1997) os *stakeholders* variam conforme a organização, mas geralmente são definidos em cinco grupos: clientes, empregados, fornecedores, proprietários e comunidade. A empresa deveria servir aos proprietários com o aumento da lucratividade e riqueza, que seria seu objetivo primário. A forma como se dá a relação com os demais stakeholders dependerá de quão importante cada qual é, individualmente ou em grupo, para a organização.

Assim, a estratégia é traçada visando a essa lógica de relação, sendo feitos contratos que especificam o que a organização espera de cada *stakeholder* no alcance de seus objetivos primários e o que cada *stakeholder* espera da organização em retorno dessa cooperação. Clientes, empregados, fornecedores e comunidade constituem os objetivos secundários e são importantes não por causa de seus próprios objetivos, mas porque eles ajudam a empresa a alcançar seu objetivo primário (ATKINSON; WATERHOUSE; WELL, 1997).

Nas visões de Clarkson (1995) e Atkinson, Waterhouse e Well (1997), a organização visa atender aos objetivos de um *stakeholder* em particular, o acionista. Porém outros autores, contrários a essa visão, argumentam que os interesses dos

acionistas não são mais relevantes que os dos demais, devendo ser levado em consideração por igual o interesse de todos os *stakeholders*, pois a obrigação da empresa estaria além da busca de lucro de curto prazo. Ela estaria sujeita também a um conjunto de exigências éticas (GOOPASTER, 1991).

Preble (2005) identifica em sua pesquisa três evidentes e distintos pontos de vista a favor da consideração dos *stakeholders*. O primeiro diz que considerar os *stakeholders* é instrumentalmente válido, pois traz impactos positivos à performance financeira da organização pelo aumento da probabilidade de alcançar seus objetivos de sucesso no mercado. Segundo pesquisas desse autor, organizações que levavam em consideração os vários *stakeholders* tinham melhores performances no alcance de seus objetivos, do que aquelas que priorizavam somente seus acionistas. Complementa que resultado semelhante foi encontrado por Donaldson e Preston (1995), entre outros pesquisadores, como Jones (1995), que constatou que a conduta de cooperação e confiança com os demais *stakeholders* poderia resolver problemas de oportunismo e trazer vantagem competitiva à organização.

O segundo ponto de vista de Preble (2005) refere-se ao seguinte: o que ocorre quando a organização não leva em consideração os *stakeholders*. Ela sofre normalmente retaliações lideradas por ativistas que promovem boicotes de seus produtos, depreciação da reputação de suas marcas, influenciam a intervenção do governo, provocam queda no preço das ações, além de tomar grande parte do tempo e da preocupação dos dirigentes.

Um exemplo disso é caso da Nike, colocado por Cajazeira e Barbieri (2007) que teve boicote de seus produtos por ser denunciada por exploração irregular de mão-de-obra. Isso mostra como as organizações se encontram num cenário sensível para a manutenção de suas reputações, principalmente com a revolução tecnológica dos meios de comunicação.

No ano de 1998, a companhia teve perdas surpreendentes, levando ao primeiro prejuízo em 13 anos. [...] denúncias feitas mostravam os salários desumanos na Indonésia, condições de trabalho danosas no Vietnã e trabalhos forçados na China. [...] O argumento da Nike de que a fabricação dos tênis por terceiros a eximia de responsabilidade social foi considerado pouco convincente e cínico, não só pelos denunciantes, como também por

uma grande parcela dos consumidores que, então, deixaram de comprar seus tênis (CUSMAN, 2004 *apud* CAJAZEIRA; BARBIERI, 2007, pg. 05).

A pesquisa de Preble (2005) constata que essas ações ativistas são de difícil contenção e acabam provocando perdas para os acionistas. O terceiro ponto de vista seria o moral. Segundo o autor, pesquisas empíricas mostram que negócios e sociedade têm interesses imbricados; além disso, há uma obrigação moral perante a sociedade que deve ser considerada, sem que haja intenções instrumentalistas de meio e fim. Essa idéia também foi sustentada por autores como Donaldson e Preston (1995) e Freeman (1984).

Como o mercado opera em sistema capitalista, é difícil a empresa não ter intenções instrumentalistas, ao fortalecer essas relações com seus *stakeholders*. Tem havido o aumento dessas redes de interdependência; mas é mais provável que isso esteja acontecendo pela constatação de que a rede de confiança e cooperação que se estabelece entre empresa e *stakeholders* trazem maior estabilidade e vantagem a ambos em cenário cada vez mais complexo e instável. No entanto o potencial de cooperação entre *stakeholders* ainda é pouco explorado. As análises normalmente dão pouca relevância à cooperação, o que deveria ser mudado, já que permite o gerenciamento de *stakeholders* além da mera estratégia ofensiva e defensiva (SAVAGE, 1991).

Pela análise de estudos sobre responsabilidade social que menciona os *stakeholders* percebe-se que o *stakeholder* fornecedor não era contemplado nos primeiros estudos do tema. Por exemplo, na pesquisa de Ackerman e Bauer (1976 *apud* WOOD, 1991) resumida no quadro 3, a autora apresenta uma relação de pesquisas realizadas com apenas um *stakeholder* em particular.

Quadro 3. Pesquisas enfocando um *stakeholder* em particular.

Assunto	Referência
<b>Entidades filantrópicas</b>	(Atkinson & Galaskiewicz, 1988; Cowton, 1987; Pasquero, 1990; Siegfried, McElroy, & Biernot – Fawkes, 1983; Useem, 1998) e relações com a comunidade (Burke, Logsdon, Mitchell, Reiner & Vogel, 1986; Jardine, 1989)
<b>Ativismo social dos stakeholders</b>	Paul and Duffy (1988); Johnson (1986); Frederick and Weber (1987); Hanson and Nelkin (1989); Smith (1987)
<b>Proprietários/stockholders</b>	(Bruyn, 1987; Finlay, 1986; Massie, 1989; Paul & Lydenberg, 1990; Wokutch, 1982). Assuntos como governança corporativa tem ganhado popularidade em 1980 (Arnold & O'Callaghan, 1988; Arthur, 1987; Cochran & Wartick, 1988; Fosberg, 1989; Kesner & Dalton, 1986).
<b>Comando de stakeholders</b>	Inclui estudos política corporativa, regulação e relação com negócios e comando (Buchholz, 1982; Daneke, 1985; Epstein, 1969; Keim, 1978; Keim, Zeithaml & Baysinger, 1984; Kelley, 1990; Kelley & Agle, 1990; Lenn, 1990; Lenway & Rebhein, in press; Mahon, 1983; Maitland, 1983; Maitland & Park, 1985; Marcus, Kuafman & Beam, 1987; Masters & Keim, 1986; Mitnick, 1980; Stevens, Wartick & Bagby, 1986; Vogel, 1978; Wood, 1986)

Fonte: Adaptado de Ackerman e Bauer (1976 *apud* Wood, 1991)

Portanto, analisando os estudos pioneiros sobre responsabilidade social, percebe-se que o *stakeholder* fornecedor veio a ser considerado somente nos últimos anos, quando a preocupação com a responsabilidade social se estendeu à cadeia produtiva. Para Welford e Frost (2006), além do uso indiscriminado da matéria-prima e a degradação ambiental, o que tem levantado a atenção para o *stakeholder* fornecedor é o desrespeito às leis trabalhistas, principalmente nos primeiros níveis de produtores da cadeia produtiva. Por fim, também há grandes perdas de oportunidades de melhoramento da qualidade e eficiência em produção com a marginalização dos fornecedores no processo produtivo total.

### 2.5.2 Relações sócio-responsáveis entre empresa e fornecedor

De acordo com o Código do Consumidor (BRASIL, 1990), fornecedor é definido como:

Art. 3º - Fornecedor é toda pessoa física ou jurídica, pública ou privada, nacional ou estrangeira, bem como os entes despersonalizados, que desenvolvem atividades de produção, montagem, criação, construção, transformação, importação, exportação, distribuição ou comercialização de produtos ou prestação de serviços (BRASIL, 1990).

Porter (1986) explica que os fornecedores constituem elos da cadeia produtiva pelos insumos que criam e entregam a uma empresa. O insumo que fornecem é imprescindível ao negócio do comprador, acarretando influências no processo de produção ou qualidade de seus produtos, especialmente se o insumo fornecido não é armazenável ou se há poucas opções de fornecedores. Além disso, esses parceiros estratégicos podem influenciar a variação de preços dos bens e serviços fornecidos, com impactos em toda a cadeia produtiva.

Devido a essa rede sistêmica em que a empresa se insere, para que seja considerada socialmente responsável, é necessário que ela integre sua cadeia produtiva no processo de gestão sócio-responsável, disseminando práticas, políticas e tecnologias para seus fornecedores. Só poderá ser considerada socialmente responsável na medida em que seus fornecedores e demais participantes da cadeia produtiva também desencadeiam ações de sustentabilidade econômica, social e ambiental, uma vez que estão integrados de forma sistêmica e são interdependentes (MACEDO, 2006; BUENO; SIGGERS, 2007; TENÓRIO *et al*, 2006).

O fato de muitos desses fornecedores serem pequenos e microempresários faz com que aumente a pressão social da empresa principal sobre eles. A empresa é, muitas vezes, levada a considerar esse apoio aos fornecedores por pressões, como aspectos legais que devem ser cumpridos, pelas normas ambientais e pelos direitos humanos e trabalhistas, ou pela busca de padronização da qualidade dos produtos (WELFORD; FROST, 2006). Segundo Ashley (2005), na gestão da responsabilidade social corporativa, é imprescindível que a relação com o fornecedor seja fortalecida, viabilizando que os elos mais fracos possam desenvolver-se.

No entanto, Harrison e St. John (1996) explicam que houve épocas em que se achava que os *stakeholders* externos não poderiam ser gerenciados, pois não

faziam parte da hierarquia dos dirigentes da empresa. Mas, aos poucos, começavam a surgir noções de liderança organizacional mais livre, saindo da noção tradicional de controle burocrático, representando uma mudança radical da monitoração de cima para baixo, sendo requeridas novas qualidades que valorizavam os aspectos intangíveis, como cultura, valores e informação e que passaram a influenciar o gerenciamento, tanto dos *stakeholders* internos quanto externos, que se configuravam numa rede cada vez mais complexa.

Para esses autores essa complexidade requer alto nível de comunicação e controle, especialmente em mercado global exigente por qualidade dos produtos. Nesses casos é imprescindível criar forte ligação com o terceirizado, sob o risco de perder competitividade e de serem responsabilizados pelas práticas sociais, econômicas ou ambientais irregulares desses fornecedores. Por isso muitas organizações gerenciam relações com esses terceirizados como se eles fossem da sua organização interna. Esses tipos de organizações estão eliminando barreiras conceituais entre *stakeholders* internos e externos, promovendo praticamente, organizações sem fronteiras.

Harrison e St. John (1996) apresentam uma comparação entre as táticas de gerenciamento e das táticas de parceria com fornecedores que estão no quadro 4 a seguir.

Quadro 4. Comparação de táticas de gerenciamento e de parceria com fornecedores.

Táticas	Descrição
gerenciamento de fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incentivo à competição entre fornecedores.</li> <li>- Incentivo à introdução de novos fornecedores.</li> <li>- Integração vertical</li> <li>- Contratos de longo prazo</li> </ul>
parceria de fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Envolvimento dos fornecedores no time de criação.</li> <li>- Integração dos fornecedores em desenvolvimento de processos de produção.</li> <li>- Sistemas de informação compartilhada.</li> <li>- Aliança para o desenvolvimento de novos produtos.</li> <li>- Programa de controle de qualidade coordenado.</li> <li>- Produção simultânea.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Harrison e St. John (1996)



Wood e Zuffo (2001) argumentam que essas organizações estão deixando de ser sistemas relativamente fechados para tornarem-se sistemas cada vez mais abertos. Suas fronteiras se vão tornando mais permeáveis e, em muitos casos, difíceis de identificar. Essa grande expansão dos sistemas abertos deve-se principalmente à dinâmica complexa do mundo com atores com interação global, com ciclo de vida dos produtos curto e cenário imprevisível.

Esse contexto, segundo os autores, tem delineado uma hipercompetitividade que requer a formação de redes organizacionais não só com os fornecedores, mas também com clientes e concorrentes, numa tentativa de diminuir as incertezas e riscos. A quebra de fronteiras torna-se cada vez mais imprescindível para criar maior foco no mercado e clientes. Os autores asseveram que essa quebra de fronteiras se dá em quatro níveis.

- A eliminação das barreiras verticais (redução de níveis hierárquicos), que implica o achatamento das pirâmides organizacionais.
- A eliminação das barreiras horizontais, que leva ao enfraquecimento dos silos departamentais e da especialização funcional.
- A eliminação das barreiras externas, através de parcerias e alianças com fornecedores, clientes e concorrentes.
- A eliminação das barreiras geográficas, com a construção de alianças estratégicas para a exploração de novos mercados.

Wood e Zuffo (2001) explicam que pelas joint ventures, desenvolvimento cooperativo de produtos e tecnologia, capacitação, entre outros esforços, tem sido disseminado aos fornecedores a mesma qualidade da empresa principal, com o objetivo de estender aos parceiros os mesmos padrões políticos, tecnológicos e de qualidade para melhor competição no mercado. As atividades de cooperação permitem à firma construir pontes com seus *stakeholders* para alcançar objetivos comuns.

Handfield, Sroufe e Walton (2005) afirmam que quanto mais as organizações se tornam competitivas, mais foco dão às suas atividades fins e mais pesadamente investem em fornecedores. E quanto mais práticas ambientais são adotadas, mais

as estratégias que envolvem a cadeia produtiva aumentam a sua importância, pois as responsabilidades também ultrapassam as barreiras da empresa e os negócios também estão sujeitos a riscos através de seus fornecedores. Esses riscos trazem preocupações para o desenvolvimento de uma consciência ambiental na cadeia produtiva, que podem impactar tanto o desempenho ambiental quanto as finanças da empresa.

Segundo Kagniciogiu (2007) a dimensão econômica da globalização tem adquirido alto status sobre direitos humanos e seus valores, o que pode afetar seriamente os negócios globais. Normas internacionais vêm sendo acatadas pelo mercado internacional e têm contribuído para mudanças na área de comércio exterior. Não se cogita mais se ter a sustentabilidade dos negócios apenas com a satisfação de lucros para os acionistas, mas é imprescindível que o comprometimento da empresa se estenda também para seus *stakeholders*. Entre eles, um dos mais importantes parceiros de negócios é o fornecedor. (KAGNICIOGIU; KAGNICIOUGIU, 2007; WELFORD, FROST, 2006; JORGENSEN; KNUDSEN, 2006).

Para Welford e Frost (2006), empresas que operam na economia global têm sido chamadas a assumir maior responsabilidade social e ambiental em sua cadeia de fornecedores, pois acionistas de longo prazo, como fundos de pensão e investimento, ao contrário dos especuladores, têm-se preocupado com fatores que possam vir a manchar a imagem e reputação da empresa. Como a imagem se tem tornado grande ativo da empresa, ela é crucial para a proteção de seus investimentos. Esses acionistas têm-se tornado os principais reivindicadores de práticas mais socialmente responsáveis com todos os seus parceiros estratégicos e querem saber o que a empresa está fazendo e como está fazendo para prevenir eventuais riscos futuros.

Devido à flutuação do mercado internacional, para muitos gerentes a adoção da responsabilidade social corporativa é fundamental para a redução de risco. Companhias não podem ser vistas ou percebidas como fazendo algo que cause danos a pessoas ou ao ambiente na sua cadeia produtiva. Em setores caracterizados por intensa competição global, a construção e investimento em

relações de ganha-ganha com seus parceiros podem ser importantes para o sucesso competitivo (WELFORD; FROST, 2006; WOOD; ZUFFO, 2001).

Os estudos de Carter e Jennings (2002) mostram que o envolvimento da empresa que adota uma conduta socialmente responsável e se compromete a passar esses valores para seus fornecedores resulta no aumento do compromisso e confiança nessa relação. Conseqüentemente, isso aumenta o nível de performance dos fornecedores, sugerindo que a adoção de uma postura socialmente responsável é muito mais do que marketing para mostrar uma boa imagem. Em vez disso, os resultados demonstraram o aparecimento de benefícios tangíveis, como aumento da qualidade dos fornecedores, liderança e eficiência. Esses resultados também mostraram o aumento da cidadania organizacional e esta, por sua vez, acarreta o desenvolvimento do comportamento cidadão da cadeia produtiva, aumentando conseqüentemente sua performance como um todo.

Aligleri; Aligleri e Câmara (2002) lembram, porém, que a responsabilidade social da empresa não será uniforme; mas ressaltam a importância das práticas socialmente responsáveis na cadeia produtiva pela empresa principal, pois é ela que tem mais legitimidade e poder político para influenciar práticas socialmente responsáveis no processo produtivo. Ao envolver o sistema de suprimentos, isto é, o processo produtivo dos fornecedores primários (agrícola ou extrativista) e secundário (transformador), a empresa deve observar todas as atividades que impactam negativamente a imagem do produto. Por isso alguns aspectos importantes a serem observados com relação à responsabilidade social dos fornecedores é a conservação dos recursos naturais, a utilização de tecnologia de menor impacto social e a produção sustentada.

Maloni e Brown (2006) chamam a atenção para um setor bastante problemático na questão da sustentabilidade da cadeia produtiva, que é o setor alimentício. A pesquisa mostra a vulnerabilidade do setor de alimentos como o primeiro a ser questionado na opinião pública. Infelizmente, há razões para tantos protestos, pois são práticas comuns no setor os subornos, contratos irregulares, abuso de poder e exploração de fornecedores e uso de influência para decisões de compra. As reivindicações mais comuns são principalmente: o adequado tratamento

dos animais, desenvolvimento de biotecnologias com responsabilidade, respeito à comunidade e ao meio ambiente, comércio justo, saúde, segurança e respeito aos direitos do trabalhador.

Ciente desses problemas, o Institute for Supply Management (2005), a maior associação para gerenciamento de suprimentos do mundo, com mais de 40.000 associados, no intuito de exigir a adoção de ações sócio-responsáveis de seus associados, definiu procedimentos de ética e de responsabilidade social em relação à: comunidade, diversidade, meio ambiente, ética, finanças, direitos humanos e segurança, estabelecendo também procedimentos para auditoria desses padrões.

No Brasil, esforços semelhantes para instituir ações de responsabilidade social têm sido feitos por várias entidades, públicas, privadas ou de organizações não-governamentais, sendo destacado o trabalho do Instituto Ethos na mobilização das maiores empresas em nosso país. De acordo com o Instituto Ethos (2008), a empresa socialmente responsável deve ir além de suas obrigações contratuais, envolvendo e aprimorando suas relações de parceria. Cabendo à empresa a transmissão dos valores de seu código de conduta a todos os participantes de sua cadeia de fornecedores, conscientiza-se de seu papel no fortalecimento dessa cadeia de fornecedores e atua no desenvolvimento dos elos mais fracos e na valorização da livre concorrência.

Com o aumento da terceirização dos serviços e produção para outras empresas, o código de conduta tornou-se um documento muito adotado pelas empresas, por ser um instrumento de unificação de linguagem, o que pode ser bastante útil, principalmente em empresas que têm grandes quantidades e variedades de fornecedores. O código de ética, código de conduta ou carta de princípios, como também é chamado, é um documento formal que atua como um guia, regulamentando como a pessoa deve comportar-se naquela organização. Marquez (2007, p.45) diz que: “a responsabilidade empresarial é uma questão de conduta. Construir um código que expresse esses princípios constitui tarefa crucial para o amadurecimento da companhia”.

Esse documento, portanto, aponta como proceder em assuntos como estes: conflito de interesses, conduta competitiva, privacidade de informações e também doação ou recebimento de gratificações nos negócios. Pela abrangência de assuntos, não é possível regulamentar todos os tipos de conduta que acontecem em uma empresa num único documento. Além disso, esse documento requer outro cuidado dos executivos, que é a constante monitoração da sua utilização junto aos empregados e fornecedores e a verificação de sua devida compreensão, não esquecendo a periódica reavaliação do conteúdo e adoção de auditorias para monitorar o cumprimento dos códigos de conduta. (CERTO, 1992).

Dependo da empresa, alguns códigos de conduta podem apresentar-se muito rígidos, complexos e de difícil cumprimento, principalmente para as pequenas empresas. Assim, cabe à empresa principal ter critérios de flexibilidade para com essas empresas, ou melhor, disponibilizar programas de treinamento que os capacitem a seguir seu padrão de exigência, porque, caso contrário, pode haver a marginalização de grande número de pequenos empresários, por não conseguirem ser fornecedores atrativos, baseados em altos padrões de responsabilidade social (KAGNICIOGIU, 2007; WELFORD 2006).

O apoio aos pequenos empresários também é abordada por Wheeler *et al.* (2005) que mostram as oportunidades de negócios que surgem com a parceria com fornecedores locais. Através da realização de vários estudos de caso, mostram como criar relações de negócios locais sustentáveis, tanto no aspecto econômico, social e ecológico. Os autores colocam no modelo desenvolvido a importância de um investimento externo que funcionaria como catalisador dos recursos locais para o crescimento e que resultaria em círculo virtuoso de reinvestimento em capital humano, financeiro e ecológico. Esses catalisadores seriam, na opinião dos autores, as empresas multinacionais e as grandes empresas domésticas que possuem capacidade e know-how para ajudar a criar esse movimento de baixo para cima e uma rede de relações.

Essa responsabilidade das grandes empresas, em relação ao desenvolvimento local e aos seus pequenos fornecedores também foi o foco dos estudos de Jorgensen e Knudsen (2006), cujos resultados mostram uma situação

que ainda precisa evoluir. Os autores investigaram até que ponto os fornecedores são afetados pelas exigências feitas por seus compradores, para que incorporem padrões de qualidade, proteção ao meio ambiente e respeito aos direitos do trabalhador e até que ponto esses fornecedores repassam essas exigências aos seus próprios fornecedores.

Os autores verificaram que, apesar de que essas exigências são feitas principalmente por meio de códigos de conduta ou documentos similares, não havia a devida fiscalização e acompanhamento, o que resultava em baixa adesão dos fornecedores. Entre aqueles mais comprometidos que seguiam os padrões, havia muita dificuldade em repassar tais exigências a seus próprios fornecedores. Em relação ao aspecto ambiental foi constatado que apenas metade dos fornecedores que obedeciam aos padrões ambientais de seus compradores repassava esses padrões aos seus próprios fornecedores.

Percebe-se com isso grande discrepância entre fazer regras e cumpri-las, em que tem a maior parte da responsabilidade o comprador, que teria maior autoridade e legitimidade para requerer mudanças na comunicação e verificação dos cumprimentos desses padrões de qualidade e sustentabilidade na cadeia produtiva (JORGENSEN; KNUDSEN, 2006; ALIGLERI; ALIGLERI; CÂMARA, 2002).

Apesar da crescente importância das pequenas e médias empresas no mercado internacional, ainda há grandes dificuldades para que essas se tornem agentes de produção sustentável na cadeia global de valores. Na percepção de Jorgensen e Knudsen (2006), isso pode trazer implicações negativas para o comprador: numa análise de sua cadeia produtiva, não estará atendendo a padrões exigidos pelo mercado internacional, abaixando suas barreiras competitivas.

No Brasil, os esforços feitos pelas empresas em relação ao melhoramento de sua relação com os fornecedores podem ser analisados no balanço socioambiental que, de acordo com a Resolução 1003/04 do Conselho Federal de Contabilidade, que elaborou a NBC T15 – documento que regulamenta sobre as informações de natureza socioambiental requer as seguintes informações sobre os fornecedores:

15.2.3.1 – Nas informações relativas à interação da entidade com o ambiente externo, devem constar dados sobre o relacionamento com a comunidade na qual a entidade está inserida, com os clientes e com os fornecedores, inclusive incentivos decorrentes dessa interação. [...] Nas informações relativas aos fornecedores, a entidade deve informar se utiliza critérios de responsabilidade social para a seleção de seus fornecedores. (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE – RESOLUÇÃO nº 1003, 2004)

O balanço socioambiental representa um documento que privilegia a transparência e a ética, como valores norteadores da gestão, sendo um meio de comunicação entre as partes interessadas, na tentativa de buscar constantemente o equilíbrio entre os diferentes interesses e reivindicações com os objetivos da empresa. Tem-se verificado crescente número de empresas que publicam seus balanços, como forma legitimadora de seus esforços sociais.

Tomando como base os indicadores do Instituto Ethos (2008) para critérios de seleção e avaliação para fornecedores, verifica-se que uma empresa pode ser considerada sócio-responsável com relação a seus fornecedores quando, além de exigir boa proposta comercial, com qualidade, preço e prazo, também mantém as seguintes práticas de responsabilidade social.

a) Utiliza critérios de seleção e avaliação dos fornecedores:

- Verifica se seus fornecedores cumprem a legislação trabalhista.
- Verifica se seus fornecedores cumprem a legislação previdenciária.
- Verifica se seus fornecedores cumprem a legislação fiscal.
- Procura verificar quais são os princípios seguidos por seus fornecedores.
- Procura saber qual a política de responsabilidade social seguida por seus fornecedores.
- Tem respeito aos direitos humanos.
- Oferece condições de trabalho adequadas.
- Valoriza a diversidade.
- Tem preocupação ambiental na condução dos negócios
- Valoriza fornecedores que mantêm relações éticas e transparentes com seus concorrentes ou lhes dá preferência.

- Adota critérios de compra que levam em conta a garantia de origem para evitar a aquisição de produtos piratas, falsificados ou fruto de roubo de cargas.
  - Exige nota fiscal de todos os produtos adquiridos.
  - Incentiva e valoriza a adoção pelos fornecedores de um sistema de gestão ambiental e de certificações ambientais.
- b) A empresa verifica também se essa preocupação se estende aos funcionários de seus fornecedores, verificando:
- Guias de recolhimento de FGTS e INSS.
  - Utilização de mão-de-obra infantil.
  - Oferece condições adequadas de saúde, segurança e higiene aos funcionários.
- c) Verifica também se a empresa procura, sempre que possível, orientar os fornecedores a seguir seus princípios de responsabilidade social e se dispõe a ajudá-los na sua implantação.
- Desenvolve ações de responsabilidade social em parceria com seus fornecedores.
  - Articula programas e atividades ou deles participa, quando visam fortalecer os direitos da criança e do adolescente e erradicar o trabalho infantil na cadeia produtiva.
- d) Se a empresa apóia o desenvolvimento dos fornecedores, buscando-os em cooperativas de pequenos produtores, associações de bairro e projetos de geração de renda.
- A empresa estimula a formalização e capacitação de pequenos fornecedores, ajudando-os a se adequarem aos padrões de mercado.



## 2.6 IDENTIFICAÇÃO DE ESQUEMAS INTERPRETATIVOS

Todos esses estudos enfatizam a importância em se considerar os *stakeholders*, no entanto, baseiam-se principalmente em aspectos morais e normativos para justificarem suas práticas, negligenciando aspectos simbólicos e cognitivos dos dirigentes e dos próprios *stakeholders*; importantes para a compreensão mais completa dessa relação.

A inserção da teoria institucional no presente trabalho vem a auxiliar a cobrir essa lacuna e entender como crenças e valores vigentes na sociedade influenciam no processo de formação dos esquemas interpretativos dos atores envolvidos, dirigentes de O Boticário e fornecedores, frente a pressões ambientais de natureza política e social, determinando suas respostas estratégicas para tais pressões.

Por meio da análise institucional é possível verificar a influência do poder da empresa central, O Boticário, no relacionamento com seus fornecedores que buscam na legitimidade perante o cliente, mais estabilidade nas incertezas do ambiente. Isso apoiaria explicações de aquiescência e comprometimento por parte desses parceiros de negócios; e dependendo do grau de influência do poder da empresa central possa até mesmo sugerir indícios de manipulação, principalmente nos fornecedores de menor porte.

Portanto a importância da teoria institucional estaria na capacidade de auxiliar a identificação dos valores e crenças implícitos que acabam influenciando no comportamento, decisões e nas relações de O Boticário com seus fornecedores e que não são captados na avaliação dos indicadores.

Essa dinâmica entre atores e ambiente, juntamente com os elementos cognitivos-culturais, normativos e regulativos, constituem os sistemas sociais, que Scott (2001) chama de instituições e que têm como objetivo promover a estabilidade e significado à vida social. Enfatiza isto: embora regras, normas e crenças culturais sejam componentes centrais das instituições, devem ser englobados comportamentos e recursos materiais, dando atenção às atividades que os

produzem e reproduzem.

A perspectiva institucional, de acordo com Oliver (1991), demonstra como comportamentos involuntários ocorrem e persistem por meio do hábito, convenção, conveniência ou obrigação social. Também demonstram como mitos, significados e valores podem ser mais valorizados do que eficiência e autonomia, determinando assim, o comportamento organizacional em meio a pressões externas e garantindo a legitimidade social e sobrevivência da organização. Em geral, as razões das pressões institucionalizadas recaem em duas categorias: a adequação social e econômica.

Determinadas circunstâncias, segundo a autora, podem aumentar o poder de influência dessas pressões sobre as organizações. Por exemplo, quanto mais as normas, valores ou práticas forem respaldadas por leis e decisões governamentais ou quanto maior for a interdependência da organização com determinado grupo de *stakeholder*, maior será a pressão que exercem sobre a organização. Da mesma forma, quanto mais instável o contexto ambiental dentro do qual a organização se encontra, menor será sua resistência às instituições.

Na opinião de DiMaggio e Powell (1983), essa relação de interdependência de valores, crenças e técnicas com o ambiente a que todas as organizações estão sujeitas, em maior ou menor grau, é também uma das explicações para o fato de muitas se apresentarem com estruturas semelhantes. Além disso, verifica-se que há a tendência das organizações mais bem sucedidas serem imitadas, dando origem ao fenômeno do isomorfismo. O isomorfismo seria o mecanismo institucional para buscar a conformidade com as novas características ambientais, em cenários de instabilidade, como situações de mudança e de conflito de interesses. Essa conformidade decorre da influência dos mecanismos coercitivo, mimético e normativo.

O isomorfismo coercitivo resulta de pressões formais ou informais exercidas sobre uma organização por outra organização, que representa as expectativas sociais, de forma que essa pressão se pode fazer sentir pela força, persuasão ou conspiração. Quando a incerteza é uma força que incentiva a imitação, temos o

isomorfismo mimético e a imitação se dá pela falta de adequada compreensão de tecnologias, pelos objetivos ambíguos e incertezas simbólicas. Já o isomorfismo normativo se dá essencialmente pela profissionalização que define as condições e métodos de trabalho (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Para DiMaggio e Powell (1983), o isomorfismo promove o sucesso e sobrevivência da organização, pela incorporação de estruturas formais legitimadas. Por isso, na opinião de Meyer e Rowan (1991), líderes organizacionais esforçam-se para criar padrões na opinião pública, influenciando condutas e afetando regras judiciais. Os esforços dos líderes nas organizações locais procedem de duas formas: organizações poderosas forçam seus parceiros imediatos a adaptarem-se à suas estruturas e relações ou organizações poderosas se esforçam para construir seus objetivos e procedimentos diretamente na sociedade como regras institucionalizadas. Dessa forma, os rivais competem por mercado, *network* e em contextos de regras institucionais.

Outra forma de busca pela conformidade com as estruturas e práticas institucionalizadas foi pesquisada por Orton e Weick (1990) que identificaram três tipos de fenômenos conforme as instituições são compreendidas e incorporadas às atividades da organização: forma frouxamente conectada (*loosely coupled*), altamente conectada (*tightly coupled*) e desconectada (*decoupled*).

Se não há responsividade nem distinvidade, o sistema não é de fato sistema. Se há responsividade sem distinvidade, o sistema está altamente conectado (*tightly coupling*). Se há distintividade sem responsividade, o sistema está desconectado (*decoupling*). Se há tanto distinvidade quanto responsividade, o sistema está frouxamente conectado (*loosely coupling*). (ORTON; WEICK, 1990, p. 205)

A forma *loosely coupled* parece ser a mais encontrada nas organizações (ORTON; WEICK, 1990; MEYER; ROWAN, 1991) e ocorre quando os elementos estruturais estão apenas frouxamente ligados uns aos outros. Nessa forma é comum a adoção cerimonial de poderosos mitos como produtos, serviços, técnicas, políticas e programas, para obter conformidade com as regras institucionalizadas pela sociedade. A conformidade ao padrão social de subunidade do que um sistema independente pode possibilitar a permanência bem sucedida da organização, amortecendo-a do fracasso.

Para Meyer e Rowan (1977), a sobrevivência de algumas organizações depende do gerenciamento de demandas internas, enquanto a sobrevivência de outras depende mais da demanda cerimonial em ambientes altamente institucionalizados. Para manter a conformidade cerimonial, organizações que refletem regras institucionalizadas amortecem suas estruturas formais das incertezas de atividades técnicas tornando-se frouxamente acopladas, construindo *gaps* entre suas estruturas formais e o que realmente executa nas atividades de trabalho.

Segundo os autores, isso explica porque as organizações preferem estar em conformidade com regras institucionalizadas, mesmo que isso resulte em comprometimento de sua eficiência. O que acaba gerando conflitos e inconsistências, já que a generalização de regras do ambientes institucional são frequentemente inapropriadas para situações específicas. Além disso, as regras cerimoniais podem entrar em conflito umas com as outras, por serem transmitidas por mitos que podem surgir de diferentes partes do ambiente.

No entanto, Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005) explicam que apesar da perspectiva institucional privilegiar a estabilidade, a persistência ou a permanência, não se deve supor que as instituições são tão somente limitadores da ação organizacional. Com a introdução da cognição estruturada pelos neoinstitucionalistas, inclui-se a idéia de que padrões de percepção e avaliação dos indivíduos, mesmo que de forma parcial por sua racionalidade limitada, estão em constante interação na compreensão do ambiente e organização.

Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005) ao considerarem o pressuposto tanto da mudança como da persistência no processo de institucionalização, destacam a capacidade de agência dos indivíduos. A agência seria a capacidade de interferir em eventos, não necessariamente de modo intencional. Dessa forma, mesmo que toda ação envolva uma intenção inicial, o seu resultado jamais pode ser explicado completamente por essa intenção, pois se reconhece a interferência de conseqüências não intencionais.

Segundo Giddens (1989), a noção de agência torna possível visualizar a interdependência entre estruturas e ações sociais, que devem ser consideradas

tanto como limitadores quanto como habilitadores da ação, nunca como apenas um ou outro. As estruturas ao se manifestarem, se reproduzirem e se reconstruírem nas práticas dos atores sociais, tornam-se tanto o meio como o resultado dessas práticas. Essa recursividade entre estruturas e ações se dá por meio da interpretação dos atores sociais e não por uma relação causal direta de fontes externas ao agente.

O que urge compreender é que tais referências nunca provêm de modo linear e direto de fonte externa ao agente, mas sempre por meio da interpretação, do significado que ele atribui ao contexto no qual imerge e emerge a prática social. Vale esclarecer que não se nega a presença de uma face objetiva dessas dimensões referenciais; o que se nega é a sua influência direta na ação. [...] Consequentemente, é a construção de significados e de interpretações que fornece um caráter dinâmico à institucionalização, não apenas a intencionalidade, pois o agente se concentra somente nos aspectos que percebe como essenciais para solucionar o problema com que se defronta. (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005)

Para Barr e Huff (1992) os modelos mentais determinam quais são as informações que receberão atenção. Há a expectativa que os diretores foquem suas atenções em mudanças ambientais que são mais salientes ou ofereçam suporte para seus modelos mentais, enquanto outras importantes mudanças no ambiente não são reconhecidas. Isso acontece porque o estímulo que ganha a atenção tende a ser interpretado em relação ao modelo mental corrente que não percebe a necessidade de mudança.

Segundo os autores, modelos mentais que não conseguem acomodar ou explicar ocorrências no ambiente devem ser alterados e novas compreensões do ambiente devem ser desenvolvidas. Esse processo envolve o descongelamento, mudança e recongelamento de novas compreensões. Essas três fases podem ser aplicadas para o aprendizado de ambos, indivíduos e organizações. Durante o estágio de descongelamento, velhas crenças são descartadas para dar lugar a novos entendimentos. Esse processo também conhecido como desaprendizado é considerado como um estágio preliminar para o processo de aprendizado. Uma vez descartadas as velhas crenças, novos entendimentos sobre o ambiente podem ser assimilados; frequentemente via experimentação. Na fase final das mudanças dos modelos mentais, as novas crenças são solidificadas, sendo então, congeladas.

Do ponto de vista de Daft e Weick (1984), as organizações são formadas por vários subsistemas que possuem seus próprios sistemas interpretativos, de maneira que, a cúpula agrega todas as interpretações desses subsistemas para compor um sistema interpretativo único. A interpretação seria o processo de tradução dos eventos, para produzir modelos de compreensão, para trazer os significados para montar os esquemas de conceitos entre os dirigentes. Portanto, quando alguém fala de interpretação organizacional estaria, na verdade, se referindo a interpretação de um pequeno grupo, da cúpula administrativa.

Para os autores, esse processo de compreensão do ambiente ocorre nas seguintes etapas: scaneamento, interpretação e aprendizado. Primeiro é atribuído significado aos dados; as percepções são compartilhadas, mapas cognitivos são construídos e as informações diversas são agrupadas. Em seguida ocorre a interpretação que é o processo por meio do qual é dado significado às informações e assim são escolhidas as ações. E o aprendizado, por sua vez, distingue-se da interpretação pelo conceito de ação, envolvendo nova resposta ou ação baseada na interpretação. É o processo pelo qual o conhecimento da relação entre organização e ambiente se desenvolve.

Considerando-se a necessidade de verificar os padrões estruturais vigentes, as ações que esses padrões possibilitam e limitam, a identificação dos significados que são construídos, modificados e reproduzidos pelos atores sociais para responder às circunstâncias ambientais, Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005) afirmam ser essencial a análise desse processo através dos esquemas interpretativos para a compreensão da dinâmica organizacional que envolvem simultaneamente mudança e estabilidade.

Para Bartunek (1984) o processo de mudança nos esquemas interpretativos é uma recíproca relação com a mudança na estrutura. Esta relação não é direta, mas é mediada pelas ações dos membros organizacionais e suas reações emotivas para mudanças. Apesar das forças ambientais serem desencadeadoras das mudanças, a maneira como o ambiente é interpretado pelos membros organizacionais é que vai influenciar o tipo de mudança que acontece. Dessa forma, a compreensão dos fatos

pelos líderes organizacionais e suas respostas a diferentes esquemas interpretativos limitam o tipo de mudança.

Segundo o autor, baixos níveis de mudança se refletem apenas no comportamento do que em compreensão. Este tipo de aprendizado resulta em modificações incrementais ou ajustamentos menores em interpretações. Altos níveis, por outro lado, envolvem reestruturação dos modelos mentais dos indivíduos e resultam em mudanças significativas na compreensão. Este nível mais alto envolve desaprendizado, extinção de pré-conceitos do ambiente e a adição de novos conceitos e associações.

Segundo Greenwood e Hinings (1988), o conceito de esquemas interpretativos considera o conjunto de idéias, valores e crenças que dá ordem e coerência às estruturas e sistemas em uma organização; também definem, limitam e estabelecem referência para três principais vetores de atividade: (1) domínio apropriado de operações, ou seja, a natureza ampla dos propósitos organizacionais e sua missão; (2) os apropriados princípios de organização; e (3) o critério de avaliação do desempenho apropriado a ser usado dentro da organização.

Machado-da-Silva e Fonseca (1993) explicam que os esquemas interpretativos são específicos para cada organização. Assim, por mais que forças isomórficas pressionem no sentido da homogeneização da estrutura e da ação organizacional dentro de um mesmo nicho, sempre haverá diversidade em virtude da especificidade dos esquemas interpretativos. Considera-se que os esquemas interpretativos possuem papel fundamental no delineamento da estratégia por fornecerem a visão de mundo, base da estratégia, e por interferirem em sua formulação pelos vieses cognitivos.

A análise dos esquemas interpretativos dos gerentes da área de responsabilidade social da empresa principal e dos dirigentes da empresa fornecedora pode trazer constatações diversas do que comumente se tem verificado nos estudos que atribuem uma relação causal direta das fontes externas ao agente. Permite principalmente compreender como suas interpretações influenciam na implementação das ações em resposta às pressões sociais, políticas e econômicas.

### 3 METODOLOGIA

Nesta seção apresentaram-se os aspectos metodológicos que nortearam a realização deste estudo. Inicialmente foram apresentadas as questões de pesquisa, a classificação e o delineamento da pesquisa. A seguir as fontes de evidências, o protocolo de estudo, as definições constitutivas, as categorias e os elementos de análise, a forma como foi realizada a análise dos dados coletados e, por último, as limitações da pesquisa.

#### 3.1 QUESTÕES DE PESQUISA

- Quais as estratégias de responsabilidade social adotadas pela empresa O Boticário com relação aos seus fornecedores?
- Quais são as ações de responsabilidade social baseadas nos indicadores Ethos implementadas por essa empresa com relação ao seu *stakeholder* fornecedor?
- Qual o significado atribuído pelos dirigentes da área de responsabilidade social a tais ações na empresa O Boticário?
- Qual a avaliação dessas ações por parte dos fornecedores?
- Qual o significado atribuído pelos fornecedores a tais ações na sua empresa?

#### 3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Segundo Bendixen e Abratt (2007), o *stakeholder* fornecedor tem sido negligenciado na literatura em seu processo gerencial na corporação e em sua responsabilidade social. Também no Brasil foram identificados poucos estudos sobre a responsabilidade social das empresas com os fornecedores, que explorassem a subjetividade presente na relação sujeito e sociedade (MACEDO, 2006). Devido aos objetivos desta pesquisa de explorar a relação sociorresponsável



das empresas com seus fornecedores, esta pesquisa pode ser classificada como qualitativa, exploratória e descritiva.

Segundo Creswell (1997, p. 15), a pesquisa qualitativa é “um processo de investigação baseado em distintos métodos tradicionais, que explora um problema social ou humano; para isso o pesquisador constrói um complexo, holístico e detalhado relatório de informações e conduz os estudos em um cenário natural.” Tomando por base essa definição, a presente pesquisa é qualitativa, porque se utiliza do pesquisador como instrumento de coleta de dados, reúne fontes múltiplas, com análises indutivas, focalizando no significado dos participantes e descrevendo os processos.

Tendo em vista o reduzido número de estudos sobre responsabilidade social corporativa com relação aos fornecedores, essa pesquisa pode ser classificada também como exploratória, pois tem como propósito explorar assunto pouco estudado e apresentar questões mais precisas sobre como se dá essa interação, contribuindo para delinear pontos relevantes para pesquisas futuras. Conforme Neuman (1997, p. 19), pesquisas exploratórias são aquelas que tentam “explorar um novo tópico, descrever um fenômeno social, ou explicar por que algo ocorre; o objetivo do pesquisador é formular questões mais precisas para futuras pesquisas”.

Autores como Babbie (1998) e Gil (1999) definem como pesquisa descritiva aquela que tem como função descrever precisamente situações, eventos ou características de um grupo. Nela o pesquisador observa e descreve o que é observado. Portanto, esta pesquisa pode ser considerada também como descritiva, pois irá descrever a relação das empresas e seus fornecedores e procurará detalhar informações para compor um retrato mais fiel possível da realidade.

O nível de análise deste trabalho é organizacional e a unidade de análise seriam as pessoas responsáveis pelas atividades de responsabilidade social na empresa O Boticário e também os gestores ou proprietários das empresas fornecedoras.

### 3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Dentro dessa perspectiva qualitativa, adotou-se a estratégia de estudo de caso, normalmente utilizada quando há o interesse em adquirir uma rica compreensão do contexto da pesquisa e do processo a ser representado. Essa estratégia possibilita a retenção de uma percepção holística, que pode ser mais facilmente atingida do que com estudos de cortes seccionais. Segundo Godoi (2006), o estudo de caso constitui uma modalidade de pesquisa especialmente indicada quando se deseja capturar e entender a dinâmica da vida organizacional, tanto no que diz respeito às atividades e ações formalmente estabelecidas, quanto àquelas informais, secretas ou mesmo ilícitas.

Yin (2006) explica que os procedimentos de um estudo de caso não seguem uma rotina e há a contínua interação entre as questões teóricas que estão sendo estudadas e os dados que estão sendo coletados. Além disso, a eficiência dessa estratégia está diretamente relacionada à capacidade do pesquisador em coletar dados relevantes, evitar procedimentos tendenciosos, ter noção clara das questões que estão sendo pesquisadas, ser adaptável e flexível.

Stake (1995) argumenta que o estudo de caso não é pesquisa de amostras, pois sua preocupação maior é a compreensão do caso escolhido e sua particularização. Às vezes, a escolha de um caso típico pode ser útil; mas há a preferência para casos não usuais, pois ajudam a ilustrar problemas negligenciados nos casos típicos. O primeiro critério de escolha seria a maximização do que se pode apreender, dados os objetivos propostos; parte-se para a identificação de casos que levariam a maior compreensão, confirmações ou negações de generalizações aceitas.

Remenyi *et al.* (1998) argumentam que, algumas vezes, um único estudo de caso não é suficiente, o que faz nessas ocasiões os estudos de casos múltiplos serem mais apropriados ou até mesmo necessários, principalmente no que diz respeito à consolidação dos resultados constatados. Os casos múltiplos possuem vantagens em relação ao método de caso único e sua principal vantagem é que os resultados de casos múltiplos são considerados mais confiáveis e robustos.

No entanto, Yin (2006) defende que o estudo de caso único é apropriado nas seguintes circunstâncias: (1) quando representa o *caso decisivo* ao testar uma teoria bem-formulada. Para confirmar, contestar ou estender a teoria deve existir um caso único, que satisfaça todas as condições para testar essa teoria. O caso único pode ser utilizado para se determinar se as proposições de uma teoria são corretas ou se algum outro conjunto alternativo de explicações poderia ser mais relevante. (2) Um segundo fundamento lógico para um caso único é aquele em que o caso representa um *caso raro* ou *extremo*. Nessas circunstâncias não há como o pesquisador estabelecer padrões comuns pela baixa incidência do caso. (3) Um terceiro fundamento para um estudo de caso único é o *caso revelador*. Essa situação ocorre quando o pesquisador tem a oportunidade de observar e analisar um fenômeno previamente inacessível à investigação científica.

Para garantir a qualidade do projeto e de suas proposições, foram adotados testes propostos por Yin (2001), que consistem nas seguintes averiguações, apresentadas no quadro 5:

Quadro 5. Táticas do estudo de caso para testes de qualidade do projeto e das suposições.

Testes	Tática do estudo de caso
Validade do constructo	- Utilização de fontes de evidência: observação direta, análise documental e entrevistas.
Validade externa	- Foi feita a generalização e expansão das proposições teóricas e não a generalização de populações ou universos.
Confiabilidade	- Foi realizado um protocolo de estudo de caso para documentar os procedimentos adotados na pesquisa e também um banco de dados para o estudo de caso.

Fonte: Adaptado de Yin (2001)

Segundo o autor, esses são procedimentos importantes especialmente em estudos de caso pelas críticas de que não há um conjunto operacional de medidas e de que são utilizados julgamentos “subjetivos” para coletar e analisar os dados. Além disso, há a dúvida da generalização a partir de um único experimento. Nesse sentido, explica que o estudo de caso, como o experimento, não representa uma “amostragem”, e o objetivo é expandir e generalizar teorias e não enumerar

freqüências. Por isso, a elaboração do protocolo de estudo de caso e do banco de dados tem como objetivo deixar documentado as operações realizadas no estudo e na coleta de dados, para que possam ser repetidas quando necessário.

### 3.4 COLETA DE DADOS

Segundo Godoi (2006) as fontes de evidências podem ser reunidas em três grupos principais: observação, entrevistas e documentos, que são as mais comumente utilizadas ao realizar estudo de caso e detalhadas a seguir.

A observação tem papel fundamental dentro dos estudos qualitativos. Por meio dela, busca-se apreender dados que não são explícitos, como aspectos cognitivos expressos em comportamentos, por exemplo. Segundo Yin (2001), essa observação pode ser direta ou participante. Para esta pesquisa pretende-se realizar a observação direta, que permite a análise da realidade ou do contexto em tempo real. Com a visita ao local escolhido para o estudo de caso, tanto na empresa principal, quanto na empresa dos fornecedores, pretendeu-se selecionar melhor quais são os lugares, atividades ou pessoas que deveriam ser observados.

De acordo com Godoi (2006), a entrevista semi-estruturada constitui meio pertinente, quando o assunto a ser pesquisado é complexo, pouco explorado ou confidencial e delicado e tem como objetivo principal compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse. A entrevista é o meio de obter dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, possibilitando ao pesquisador identificar a forma como esse sujeito interpreta determinados eventos e como fundamenta suas opiniões e crenças.

Nesse estudo, foram realizadas entrevistas com pessoas responsáveis pela área de responsabilidade social de O Boticário e das empresas fornecedoras, no intuito de verificar como as ações socialmente responsáveis são compreendidas, implementadas e avaliadas. Para isso foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas

com o apoio de um roteiro de entrevistas, registradas em gravações ou por anotações.

Na empresa O Boticário foi entrevistado um dirigente dos seguintes setores: setor da cadeia de suprimentos, setor de responsabilidade social, setor de desenvolvimento de fornecedores, setor administrativo e de recursos humanos. Entre os responsáveis das empresas fornecedoras foram entrevistados os seguintes: um de microempresa, um de pequena empresa, dois de empresas de médio porte e um de empresa de grande porte, multinacional. Acordou-se com os entrevistados que seus nomes seriam preservados e para isso seriam adotados códigos para transcrever seus depoimentos.

Por último, o exame de documentos, que traz grandes contribuições ao estudo de caso, pode ser entendido de forma ampla, incluindo materiais escritos, como relatórios, artigos de revistas e jornais, cartas, documentos administrativos, estatísticas e outros tipos de registro organizados em banco de dados. A análise de documentos tem como função principal corroborar e valorizar as evidências constatadas em outras fontes. Neste estudo foi realizada a análise dos seguintes documentos cedidos pela empresa O Boticário: material impresso sobre o PADF, Programa de Avaliação de Desempenho de Fornecedores; questionário de avaliação de fornecedores e documento encaminhado ao Prêmio Valor Social no ano de 2006. Informações adicionais também foram pesquisadas no site institucional de O Boticário, no site da ABIHPEC (Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos) e páginas disponíveis na internet do Prêmio Valor Social.

### 3.5 PROTOCOLO DE ESTUDO

De acordo com Yin (2001), o protocolo é uma das táticas principais para aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e destina-se a orientar o pesquisador ao realizar a coleta de dados a partir de um caso único. Tendo isso em vista, são apresentados os seguintes itens do protocolo de estudo desta pesquisa.

- Identificação de empresas que já desenvolvam programas de responsabilidade social com seus fornecedores.
- Realização de contato com os responsáveis da área de responsabilidade social da empresa selecionada para verificar a disponibilidade para participarem do estudo.
- Elaboração de roteiro de entrevista.
- Agendamento das entrevistas com os dirigentes de O Boticário e seus fornecedores.
- Realização das entrevistas e observação direta durante as visitas às empresas principais e às empresas de seus fornecedores.
- Levantamento dos documentos de O Boticário e fornecedores.
- Descrição e análise das informações provenientes das entrevistas, das observações, dos documentos e dos registros.
- Elaboração do relatório com os dados do caso estudado.

### 3.6 CATEGORIAS ANALÍTICAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE

Stake (1995) coloca como uma das estratégias para organizar os dados em estudo de caso a agregação deles em categorias, até que novas constatações sejam feitas. Os dados são então segmentados, isto é, divididos em categorias relevantes e com sentido próprio, mas mantendo a conexão com o todo. A análise se concentra nessas categorias de dados, divididas em elementos de análise cada vez menores e mais homogêneos.

Laville e Dionne (1999) definem as categorias analíticas como grupos em que se organizam os elementos de conteúdo, reunidos por parentesco de sentido, podendo apresentar-se ao pesquisador de três formas, como se explicita em seguida.

- Modelo aberto, quando as categorias não são fixas no início, mas vão tomando forma no curso da própria análise.

- Modelo fechado, quando o pesquisador define as categorias no início do estudo, recorrendo à literatura para definir as categorias.
- Modelo misto, situado entre os dois. As categorias são selecionadas no início, mas o pesquisador se permite modificá-las em função do que a análise aportar.

Devido ao caráter descritivo e exploratório desta pesquisa, utilizou-se o modelo misto para a determinação das categorias de análise. Portanto, apesar da definição a priori das categorias analíticas, elas não são imutáveis. No decorrer das análises e interpretações, serão relevados todos os elementos que se mostrem significativos, mesmo que, para isso, haja a necessidade de modificar essas categorias preestabelecidas.

O quadro 6 apresenta as categorias analíticas e os elementos de análise que serão adotados neste estudo. Eles foram desenvolvidos a partir dos indicadores de avaliação do Instituto Ethos (2008) e também com base no referencial teórico.

Quadro 6. Ações socialmente responsáveis com relação a fornecedores e esquemas interpretativos - categorias analíticas e elementos de análise.

<b>Categorias analíticas</b>	<b>Dimensões</b>	<b>Elementos de análise</b>
Estratégia de responsabilidade social de O Boticário	- Programa - Avaliação - Indicadores	- Identificar as estratégias e suas formas de operacionalização, programas, indicadores utilizados para avaliação
Ações de responsabilidade social com fornecedores	Critérios de seleção e avaliação de fornecedores	-verificação de aspectos legais e tributários -política de princípios e valores -adoção de normas de responsabilidade social -exigência de nota fiscal
	Política de princípios e valores éticos	- código de conduta - balanço social - normas de responsabilidade social adotadas
	Responsabilidade social com meio ambiente	-avaliação da diminuição de impactos ambientais (emissão de poluentes, consumo de água, energia e matérias-primas) -substituição de materiais menos nocivos ao ambiente -parceria com fornecedores para retorno ao fabricante de materiais descartados. - programas de educação ambiental -exigência de normas ambientais para fornecedores
	Responsabilidade social com empregados	-fiscalização quanto a trabalho infantil ou forçado -verificação de medidas em relação às condições de saúde e segurança no trabalho
	Apoio ao desenvolvimento dos fornecedores	-estímulo à capacitação profissional -repasso de tecnologia, preferência a fornecedores locais -facilitação de network -estímulo e orientação à adoção de padrões sócio-responsáveis
Esquemas interpretativos dos dirigentes	Crenças e valores	-legitimidade -justiça e transparência -culto ao mito do fundador -respeito às pessoas -igualdade entre funcionários -confiança -respeito à parceria -cerimonialismo
Esquemas interpretativos dos fornecedores	Crenças e valores	-legitimidade -culto ao mito do fundador -conformidade -fidelidade -orgulho -colaboração -comprometimento -confiança -cerimonialismo -identificação

Fonte: Desenvolvida pela autora com base no referencial teórico apresentado



### 3.7 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS

- Responsabilidade social corporativa

DC: é a consideração e resposta da empresa em relação a assuntos além das restritas solicitações econômicas, técnicas e legais [...] de maneira a completar com benefícios sociais a tradicional busca por ganho econômico. A responsabilidade social começa onde as leis (fiscais, trabalhistas e ambientais) terminam (DAVIS, 1973).

- Stakeholders

DC: são as partes interessadas, ou seja, qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelas ações das organizações em busca de seus objetivos (FREEMAN, 1984). Como essa definição de Freeman, é bastante ampla, o trabalho restringe-se ao relacionamento da empresa e o *stakeholder* fornecedor.

- Fornecedores

DC: Qualquer organização que forneça bens e serviços. A utilização desses bens e serviços pode ocorrer em qualquer estágio de projeto, produção e utilização dos produtos. Assim, fornecedores podem incluir distribuidores, revendedores, prestadores de serviços terceirizados, transportadores, contratados e franquias, bem como os que suprem a organização com materiais e componentes. São também fornecedores os prestadores de serviços das áreas de saúde, treinamento e educação. (INSTITUTO ETHOS, 2008)

- Responsabilidade social com fornecedores

DC: A empresa socialmente responsável deve envolver-se com seus fornecedores e parceiros, cumprindo contratos, trabalhando pelo aprimoramento de suas relações de parceria e transmitindo o seu código de conduta a todos os participantes de sua cadeia de fornecedores. A empresa deve conscientizar-se de seu papel no fortalecimento da cadeia de fornecedores, atuando no desenvolvimento dos elos mais fracos e na valorização da livre concorrência (INSTITUTO ETHOS, 2008). Como critério de avaliação da responsabilidade social com fornecedores foi adotado nesse trabalho os seguintes indicadores do Instituto Ethos: critérios de seleção e

avaliação de fornecedores; política de princípios e valores éticos; responsabilidade social com o meio ambiente; responsabilidade social com empregados e apoio ao desenvolvimento dos fornecedores.

DO: Foi operacionalizada pela comparação entre ações efetivas da empresa para com seus fornecedores com os indicadores do Instituto Ethos de ações de responsabilidade social das empresas com seus fornecedores.

- Interpretação do ambiente pelos dirigentes

DC: Processo de compreensão que se dá por meio da interdependência da estrutura vigente e ações que essa estrutura possibilita e limita, gerando significados que são construídos, modificados e reproduzidos pelos dirigentes para responder às circunstâncias ambientais.

DO: Foi operacionalizada pela análise dos esquemas interpretativos dos dirigentes em relação às práticas de responsabilidade social com seus fornecedores. Foram realizadas entrevistas com os gerentes de vários níveis para verificar a congruência dos diferentes discursos e também para capturar os valores e crenças vigentes na organização. Também foram analisados informativos, site e folhetos explicativos que tinham relação com a responsabilidade social da empresa com seus fornecedores.

- Percepção e avaliação dos fornecedores

DC: Forma como os fornecedores interpretam e respondem às exigências das empresas. Também se dão por meio da interdependência da estrutura vigente e ações que a estrutura possibilita e limita, gerando significados que são produzidos recursiva e reflexivamente para responder ao contexto ambiental.

DO: Foi operacionalizada pela análise dos esquemas interpretativos dos fornecedores em relação às práticas de responsabilidade social exigidas pelo O Boticário. Foram realizadas entrevistas com fornecedores que fornecem diferentes bens ou serviços à empresa principal para que pudessem ser identificadas as congruências e/ou incongruências com os discursos dos gerentes da empresa principal e também os valores e crenças vigentes entre os fornecedores.

- Esquemas interpretativos

DC: Conjunto de idéias, valores e crenças que dá ordem e coerência às estruturas e sistemas em uma organização. Também definem, limitam e estabelecem referência para três principais vetores de atividade: (1) domínio apropriado de operações, ou seja, a natureza ampla dos propósitos organizacionais e sua missão; (2) os apropriados princípios de organização e (3) o critério de avaliação do desempenho apropriado a ser usado dentro da organização (GREENWOOD; HININGS, 1988).

- Valores

DC: Indicam padrões de preferência racionalizados por um indivíduo e compartilhados por um grupo da organização, os quais influenciam a escolha dos meios desejáveis para a ação e os fins, enquanto resultados ou objetivos a serem alcançados (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1993)

DO: Foi operacionalizado através de entrevistas semi-estruturadas com os responsáveis da área de responsabilidade social de O Boticário e responsáveis das empresas fornecedoras; também foram analisados revistas, sites, boletins e outros tipos de documentos que pudessem evidenciar os padrões vigentes na empresa principal e fornecedores.

- Crenças

DC: Pressupostos subjacentes que fornecem aos atores organizacionais as expectativas que influenciam nas percepções, pensamentos e emoções sobre o mundo e a organização. (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1998)

DO: Foi operacionalizado através de entrevistas semi-estruturadas com os responsáveis da área de responsabilidade social de O Boticário e responsáveis das empresas fornecedoras; também foram analisados revistas, sites, boletins e outros tipos de documentos que pudessem evidenciar os pensamentos vigentes na empresa principal e fornecedores.

Outros termos relevantes:

- Critérios de contratação de fornecedores

DC: Exigências no processo seletivo de contratação dos fornecedores em relação a certos padrões de conduta econômica, social e ambiental, como forma de estender seus compromissos sociais a seus parceiros (INSTITUTO ETHOS, 2008).

- Aspectos legais e tributários

DC: Conformidade da empresa em relação ao pagamento de impostos, taxas e contribuições devidas aos governos: Municipal, Estadual e Federal, como também respeito às leis de cada uma dessas esferas que vigoram sobre suas atividades (MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2008).

- Política de responsabilidade social

DC: Intenções e diretrizes globais de uma organização, relativos à responsabilidade social, formalmente expressas pela alta administração. A política da responsabilidade social consistente com a política geral da organização fornece uma estrutura para se estabelecerem os objetivos da responsabilidade social (ABNT NBR 16001, 2004)

- Ações com relação a princípios e valores éticos

DC: São atividades, práticas, políticas e comportamentos esperados ou proibidos pela sociedade, apesar de não codificados em leis. Elas envolvem uma série de normas, padrões ou expectativas de comportamento para atender àquilo que os diversos públicos com os quais a empresa se relaciona consideram legítimo, correto, justo ou de acordo com seus direitos morais ou expectativas (CARROLL, 1980).

- Código de conduta

DC: É um instrumento de realização da visão e da missão da empresa que orienta suas ações e explicita sua postura social a todos com quem mantém relações. A formalização dos compromissos éticos da empresa é importante para que ela possa se comunicar de forma

consistente com todos os parceiros. Dado o dinamismo do contexto social é necessário criar mecanismos de atualização do código de ética e promover a participação de todos os envolvidos (INSTITUTO ETHOS, 2008).

- Balanço social

DC: Documento que deve explicitar a forma de gestão dos negócios e os resultados atingidos, investimentos realizados e os desafios para o futuro. Regulamentado pelo Conselho Federal de Contabilidade que instituiu a NBC T15 que dá instruções para sua elaboração (BRASIL, 2004).

- Ações com relação ao meio ambiente

DC: Gerenciamento dos impactos causados ao meio ambiente pelas atividades da empresa, devendo, portanto, agir para a manutenção e melhoria das condições ambientais, minimizando ações próprias potencialmente agressivas ao meio ambiente e disseminando para outras empresas as práticas e conhecimentos adquiridos neste sentido (INSTITUTO ETHOS, 2008).

- Impacto ambiental

DC: Considera-se impacto ambiental qualquer alteração das propriedades físicas, químicas e biológicas do meio ambiente, causada por qualquer forma de matéria ou energia resultante das atividades humanas que, direta ou indiretamente, afetam: a saúde, a segurança e o bem-estar da população; as atividades sociais e econômicas; a biota; as condições estéticas e sanitárias do meio ambiente; a qualidade dos recursos ambientais (RESOLUÇÃO CONAMA nº 001, 1986).

- Educação e conscientização ambiental

DC: Entendem-se por educação ambiental os processos por meio dos quais o indivíduo e a coletividade constroem valores sociais, conhecimentos, habilidades, atitudes e competências voltadas para a conservação do meio ambiente. [...] Como parte do processo educativo mais amplo, todos têm direito à educação ambiental, incumbindo: às

empresas, entidades de classe, instituições públicas e privadas, promover programas destinados à capacitação dos trabalhadores, visando à melhoria e ao controle efetivo sobre o ambiente de trabalho, bem como sobre as repercussões do processo produtivo no meio ambiente (MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE, 1999).

- Ações com relação aos empregados

DC: Serão considerados aspectos sugeridos nos indicadores do Instituto Ethos, quanto a não utilização de trabalho infantil ou forçado; condições dignas de trabalho que não coloquem em risco a saúde e segurança do trabalhador e contratação formal dos trabalhadores. (INSTITUTO ETHOS).

- Trabalho infantil

DC: Segundo a Convenção 138 da Organização Internacional do Trabalho, a idade mínima para admissão a emprego ou trabalho em seu território a todo Estado-membro que ratificar a presente Convenção não deverá ser inferior a 15 anos. Não obstante o disposto no parágrafo 3º do artigo, o Estado-membro, cuja economia e condições do ensino não estiverem suficientemente desenvolvidas, poderá, após consulta com as organizações de empregadores e de trabalhadores interessadas, se as houver, definir, inicialmente, uma idade mínima de 14 anos (CONVENÇÃO 138 DA OIT, 1973).

- Trabalho forçado

DC: Todo trabalho ou serviço que seja extraído de qualquer pessoa sob a ameaça de qualquer penalidade para a qual essa dita pessoa não tenha se oferecido voluntariamente, ou cujo trabalho ou serviço seja obrigado como meio de pagamento de débito anterior (SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNACIONAL, 2001).

- Medidas em relação às condições de saúde e segurança no trabalho

DC: A empresa tendo em mente o conhecimento corrente da indústria e quaisquer perigos específicos, deve proporcionar um ambiente de trabalho seguro e saudável e deve tomar as medidas adequadas para

prevenir acidentes e danos à saúde que surjam do, estejam associados com ou que ocorram no curso do trabalho, minimizando, tanto quanto seja razoavelmente praticável, as causas de perigos inerentes ao ambiente de trabalho (SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNACIONAL, 2001).

- Apoio ao desenvolvimento dos fornecedores

DC: Auxílio ao desenvolvimento de pequenas e médias empresas da comunidade local, priorizando-as na contratação de seus fornecedores e prestando a elas, apoio no desenvolvimento de seus processos produtivos e de gestão (INSTITUTO ETHOS, 2008).

- Estímulo à capacitação profissional

DC: Auxílio às pequenas e microempresas, priorizando-as na escolha dos fornecedores e auxiliando-as no desenvolvimento de seus processos produtivos e de gestão. (INSTITUTO ETHOS, 2008).

- Repasse de tecnologia

DC: Produto da política de cooperação entre a empresa e seus parceiros, onde se verifica a transferência de conhecimento: científico, técnico ou comportamental. Ou ainda transferência de produtos, práticas ou metodologias que possam auxiliar no desenvolvimento competitivo desses parceiros (WOOD; ZUFFO, 1997).

- Formação de redes de network

DC: As grandes organizações podem representar importantes agentes catalisadores de parcerias para pequenos empreendimentos locais, agregando e construindo diálogos estratégicos entre grande e pequenos negócios; e entre negócios locais e internacionais (WHEELER *et al.*, 2005).

- Formas de implementação

DC: A implementação será desconectada (*decoupled*) quando as práticas de responsabilidade social implementadas em determinada organização são totalmente desconectadas de padrões institucionalizados no contexto ambiental; será frouxamente conectada (*loosely coupled*) quando tais práticas implementadas em determinada organização possuem alguma conexão com os padrões institucionalizados no contexto ambiental, sem que tal correspondência seja completa e a implementação será altamente conectada (*tightly coupled*) quando essas práticas sociais apresentarem estreita conexão com os padrões institucionalizados no contexto ambiental, identificando-se claramente a reprodução do padrão. (ORTON; WEICK, 1990)

- Pressões competitivas

DC: Fatores existentes no contexto ambiental que pressionam em direção à conformidade das organizações a padrões técnicos e institucionais socialmente valorizados, a fim de garantirem a sua sobrevivência e competitividade. (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1999)

### 3.8 ANÁLISE DOS DADOS

No geral, análise de dados significa a procura por padrões dos dados, como comportamentos recorrentes, objetos ou conhecimentos. Uma vez identificados, são interpretados por uma teoria ou pelas circunstâncias em que ocorreram. O emaranhado de dados em uma pesquisa qualitativa é grande e complexo, envolvendo análises, categorizações, comparações, síntese e desenvolvimento dos dados coletados em dados gerenciáveis.

Para a análise dos dados foi utilizada a análise de conteúdo, que de acordo com Bardin (1977), é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens.



Saunders, Lewis e Thornhill, (1997) sugerem que, para se fazer o rearranjo e análise da “massa” de dados qualitativos coletados, é aconselhável o seguinte: à medida que forem coletados, sejam separados em partes ou categorias de significados correlatos. Devem ser ordenados de forma que permitam a compreensão e gerenciamento desses dados e que a emersão deles seja atraída por diferentes transcrições e notas. Devem ser identificados temas chaves ou padrões, a partir de suas explorações, que permitam o desenvolvimento com base, em padrões aparentes e relações. Por fim, devem permitir a verificação e definição de uma conclusão.

A análise deste estudo consistiu na organização e separação dos dados em categorias pré-definidas, que poderiam modificar-se ao longo do desenvolvimento do processo analítico. Os dados coletados das diferentes fontes de evidências foram analisados para o delineamento das conclusões.

### 3.9 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Remenyi *et al.* (1998) relatam o preconceito que existe em relação ao estudo de caso, sendo argumentado por seus opositores a falta de rigor e caráter subjetivo de suas constatações, tanto na obtenção dos dados quanto em sua análise. Como se refere a uma descrição holística e intensiva de um fenômeno bem delimitado, não há a verificação de hipóteses, análise de relação de variáveis, comprovação estatística ou generalizações.

Yin (2005) coloca alguns pontos fracos em relação a fontes de evidência, como, por exemplo, a dificuldade em obter documentos, ou a tendenciosa seleção desses. Também há a possibilidade da análise refletir vieses dos autores, vieses nas entrevistas por má compreensão dos entrevistados em relação às perguntas e pela falta de memória de fatos passados. Outra limitação do presente estudo foi a adoção dos dados finais baseados na confiança nas palavras dos entrevistados, que podem apresentar tendências de responder às expectativas do entrevistador.

Outra limitação que pode ser citada é a escassez de tempo, por esse estudo ser definido como de corte transversal, pode-se perder a influência histórica no desenvolvimento das relações sócio-responsáveis entre a empresa e o fornecedor.

## **4 ANÁLISE DO CASO O BOTICÁRIO**

Nessa seção o caso da empresa O Boticário é apresentado. Inicialmente será feito um breve comentário do cenário do setor de cosméticos no Brasil; depois segue a caracterização da empresa O Boticário. A seguir, baseado em dados secundários é apresentada a estratégia de responsabilidade social da empresa com seus fornecedores; dando continuidade, as ações de responsabilidade social com os fornecedores são analisadas à luz dos indicadores do Instituto Ethos. Com relação aos gestores, são analisados os significados que esses atribuem a tais ações de responsabilidade social com fornecedores.

Depois de abordar as práticas de responsabilidade social na perspectiva de O Boticário, passa-se para a análise na perspectiva dos fornecedores. Segue-se, portanto, as avaliações das ações de responsabilidade social na percepção dos fornecedores e por fim, a identificação das crenças e valores que compõem os esquemas interpretativos dos fornecedores em relação a tais ações.

### **4.1 O CONTEXTO: O SETOR DE COSMÉTICOS**

O setor de cosméticos e produtos de higiene pessoal é um dos que mais crescem no país. Em dez anos, o faturamento líquido da indústria da beleza saltou de R\$ 4,9 bilhões, em 1996, para R\$ 17,5 bilhões, em 2006. No período, a taxa de crescimento médio das empresas de cosméticos e produtos de higiene pessoal foi de 10,9%, enquanto o PIB e a indústria em geral cresceram 2,8%, segundo dados do IBGE, Banco Central e Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC, 2008).

De acordo com informações do Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2008), o setor brasileiro de higiene, perfumaria e cosméticos ocupa atualmente a terceira colocação no mercado consumidor mundial, sobretudo em linhas de cabelo e pele, atrás somente dos Estados Unidos e do Japão. Em 2004, o Brasil ocupava o sexto lugar no ranking mundial do setor de cosméticos, quando era responsável por 4,2% do consumo global. O país subiu para a terceira posição, em 2006, com participação de 6,7% no mercado mundial. O faturamento total dos dez países e maiores consumidores dos produtos do setor foi de US\$ 177 bilhões, equivalendo a 65% do consumo mundial, segundo a pesquisa Euromonitor 2006. (SEBRAE, 2008)

Em relação à América Latina, o Brasil lidera o setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, concentrando 54% de tudo o que se comercializa na região, contando com um crescimento médio anual do setor de 11%. Apesar do elevado potencial de inovação, a indústria brasileira do segmento possui grande concentração de empresas de pequeno porte, com gargalos em gestão e tecnologia (MINISTÉRIO DE DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR, 2008).

Segundo dados do estudo Panorama do Setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos da ABIHPEC (2008), o setor é composto por 1.596 empresas, das quais apenas 15 são de grande porte ou com faturamento anual líquido acima de R\$ 100 milhões. Micro e pequenas empresas são maioria na indústria de cosméticos e higiene pessoal e estão distribuídas de maneira desigual pelo país. O sudeste tem o maior número, 1027 empresas. Depois vem o sul com 308, o nordeste com 132, o centro-oeste com 98 e o norte com 21 empresas.

De acordo com a ABIHPEC (2008), na balança comercial brasileira o setor de cosméticos e produtos de higiene pessoal obteve crescimento acumulado de 165% nas exportações entre 2003 e 2007. Nesse período, as importações cresceram 145%; mesmo assim, desde 2002 o setor vem demonstrando resultados superavitários. Em 2007, o superávit foi de US\$ 164 milhões, registrando queda de 15,6% em relação a 2006, em decorrência do aumento das importações e pela valorização do real. Novidade é a palavra-chave para que a indústria continue a

crescer, como vem ocorrendo nos últimos anos. Para os produtores brasileiros do setor, o principal mercado é a América Latina, com destaque para a Argentina.

Os motivos da ampliação desse mercado, de acordo com o referido estudo, se devem à vaidade do povo brasileiro (considerado um dos povos mais vaidosos do mundo), ao ciclo virtuoso da economia nacional que gerou melhor qualidade e expectativa de vida, a inserção da mulher no mercado de trabalho e a melhor distribuição de renda no país. Além disso, mudanças no hábito do consumidor, como o surgimento da adolescência precoce e o aumento da vaidade masculina, têm ajudado a impulsionar os negócios (ABIHPEC, 2008).

Somados a isso fatores produtivos, como desenvolvimento de tecnologia de ponta, maior produtividade, inovações e preços mais acessíveis, contribuem para o aumento do setor verificado nos últimos anos, que leva mais pessoas ao consumo de xampus, cremes capilares e faciais, desodorantes, escovas de dente, entre outros produtos.

#### 4.2 A EMPRESA O BOTICÁRIO

A empresa O Boticário começou como pequena farmácia de manipulação no centro de Curitiba (PR) no ano de 1977 e, 30 anos depois, se transformou na maior rede de franquias de perfume e cosméticos do mundo. Comumente esse sucesso é atribuído ao fundador da empresa, Miguel Krigsner e à sua visão empreendedora de produzir com inovação, qualidade e também de agregar valores como relações éticas com os parceiros, com a comunidade e meio ambiente.

De acordo com dados do site institucional da empresa (BOTICÁRIO, 2008), um importante passo na expansão do empreendimento foi a abertura de uma loja no aeroporto Afonso Pena, principal da região, onde passam pessoas das mais diversas partes do país. Lá elas tinham o primeiro contato com os produtos do Boticário e com o passar do tempo foram mostrando interesse de revendê-los pelo Brasil. Após um ano, foi aberta a primeira loja em Brasília e, em 1985, esse número já chegava a cerca de 500 lojas. Atualmente, O Boticário tem 2500 lojas espalhadas

pelo Brasil e em outros 20 países, sendo considerada a maior rede de franquias de perfumaria e cosmético do mundo.

De acordo com a referida fonte, O Boticário é marca notória, premiada internacionalmente, uma empresa cujo nome é associado à qualidade, tecnologia, proteção ao meio ambiente e respeito ao consumidor. É associada à modernidade e à inovação de produtos e serviços. Um conceito moderno de loja e atendimento planejado para proporcionar uma agradável experiência de compra ao consumidor. Anualmente, O Boticário realiza seu plano de expansão, pesquisa o potencial de cada mercado e identifica as oportunidades de negócios. Determina, assim, a abertura de novas franquias. (BOTICÁRIO, 2008)

A marca oferta seus produtos em lojas exclusivas e departamentais nos seguintes países: Japão, USA, Arábia Saudita, Portugal, Uruguai, Cabo Verde, El Salvador, Peru, Venezuela, Colômbia, Paraguai, África do Sul, Angola, Moçambique, Suriname, Nicarágua, Austrália, República Dominicana, Nova Zelândia e Emirados Árabes.

Ainda segundo o site da empresa, O Boticário é uma das empresas mais premiadas do Brasil na área de *franchising*, tendo recebido em 1997 e 2001, o Selo de Qualidade ABF – Associação Brasileira de Franchising; em 1995, 1999 e 2001 foi premiada pela mesma instituição ABF como Destaque Franchising, título máximo dado pela ABF à empresa que mais contribui para o desenvolvimento e divulgação do *franchising* no país.

Instalada na cidade de São José dos Pinhais, na região metropolitana de Curitiba, emprega 1200 funcionários e conta com uma linha de produtos com 600 itens, divididos em cuidados com o corpo, cuidados faciais, protetores solares, maquiagem, perfumes, desodorantes, sabonetes e xampus. Durante sua trajetória, O Boticário sempre buscou modernizar-se, mas também dá ênfase a seu objetivo de disseminar valores entre os que criam, produzem, distribuem, vendem e compram seus produtos. (BOTICÁRIO, 2008).

Além disso, a empresa também é reconhecida por seus esforços na área socioambiental. Em 10 de outubro de 1989, antes mesmo da aprovação do Código de Defesa do Consumidor, O Boticário criou sua área de relacionamento com o cliente. A iniciativa, idealizada por seu fundador, visava manter um canal direto e de permanente comunicação com os clientes e suas necessidades. Do mesmo modo, outro caso de pioneirismo vem da questão ambiental, pela criação da Fundação O Boticário antes mesmo da Eco 92, evento reconhecido mundialmente como marco do movimento ambiental. A Fundação O Boticário nasceu do desejo de sua mantenedora de empreender ações em prol da preservação da natureza e representa a principal política de investimento social privado da empresa que destina um por cento da receita líquida às atividades da Fundação.

A Fundação O Boticário de Proteção à Natureza é uma organização sem fins lucrativos, que tem como missão promover e realizar ações de conservação da natureza. Foi criada em 1990 pela empresa O Boticário, como forma de efetivamente contribuir para o equilíbrio ecológico do planeta e para a manutenção das condições de vida desta e das futuras gerações. Por meio da Fundação, a empresa protege as mais belas paisagens brasileiras, suas espécies nativas e contribui para a preservação do maior patrimônio da humanidade: a natureza. (BOTICÁRIO, 2008)

Recentemente foram concretizados dois grandes projetos da Fundação na área ambiental. Um deles foi a aquisição de áreas para a implantação da Reserva Natural da Serra do Tombador, na região de Cavalcante (GO), que protege 8700 hectares de cerrado, um dos biomas mais ameaçados do país. Essa área servirá como proteção para o Parque Nacional da Chapada dos Veadeiros, ajudando a evitar que seu entorno seja devastado. O projeto Oásis, por sua vez, tem como objetivo contribuir para a proteção de uma área de mananciais da Grande São Paulo, que hoje abastece cerca de quatro milhões de pessoas. A Fundação tem como função avaliar e selecionar as terras dessa área que receberão recursos para conservá-las e manter a qualidade da água.

Conforme dados do referido site, desde sua criação, a Fundação O Boticário já apoiou mais de 1000 projetos voltados a ações de proteção ou pesquisa para a

conservação da natureza em todos os biomas e Estados brasileiros. Além disso, a fim de disseminar conhecimentos, valores e atitudes, a Fundação criou condições para que suas ações pudessem mobilizar o maior número possível de pessoas para a conservação da natureza e do ambiente por meio da educação ambiental em cursos e eventos.

#### 4.3 A ESTRATÉGIA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DO BOTICÁRIO COM RELAÇÃO AOS FORNECEDORES

Com base na análise de dados secundários obtidos de documento encaminhado pelo O Boticário ao Prêmio Valor Social (PRÊMIO VALOR SOCIAL, 2006) foram levantadas as estratégias de responsabilidade social da empresa com seus fornecedores. De acordo com dados desse documento, os compromissos e valores que permeiam O Boticário devem influenciar e sustentar a rede de relações, seguindo a uma política de responsabilidade social que diz: “No O Boticário os negócios são conduzidos de forma ética e responsável, por meio de estratégias que integram a dimensão social, econômica e ambiental, considerando os interesses de toda a sua rede de relações.”

Conforme dados do referido documento, a responsabilidade social compõe a estratégia para o gerenciamento da marca O Boticário. O principal desafio é consolidar esses valores sociais nos sistemas de gestão, garantindo a sua adoção em toda a cadeia de valor: fornecedores, franqueados e consumidores. A empresa busca, através da mobilização, educação, monitoramento e avaliação de desempenho de seus parceiros, a melhoria do processo de gestão em responsabilidade social.

Seguindo essa política, há 12 anos vem realizando um trabalho junto a seus fornecedores, o PADF – Processo de Avaliação de Desempenho de Fornecedores e o PADFS – Processo de Avaliação e Acompanhamento do Desempenho de Fornecedores Estratégicos Produtivos e de Serviços. Segundo análise de material impresso cedido pela empresa, O PADF analisa atributos como: a Qualidade

(produto/serviço e entrega); o Comercial (níveis de preços, estabilidade de preços, flexibilidade de negociação e transparência); os Serviços (conhecimento técnico, recursos tecnológicos/infra-estrutura, inovação/criatividade, confiabilidade, agilidade de resposta, proatividade, manutenção, relacionamento inter pessoal e disponibilidade de pessoas).

O objetivo desse programa com fornecedores é formar um grupo de organizações interdependentes, que atuem em conjunto para controlar, gerir e melhorar o fluxo de materiais, produtos, serviços e informação do ponto de origem até o ponto de entrega ao consumidor final. Esse enfoque privilegiou o relacionamento com fornecedores e a parceria com nova divisão de responsabilidades, investimentos, riscos e recompensas, numa relação ganha-ganha (PRÊMIO VALOR SOCIAL, 2006).

O dirigente entrevistado da área de responsabilidade social explicou que há cinco anos foi integrado a esse programa o índice de avaliação de responsabilidade social, que verifica além do cumprimento da legislação socioambiental, o preenchimento do questionário de auto-avaliação do Instituto Ethos e a elaboração do plano de ação. Essa iniciativa acabou rendendo ao O Boticário o Prêmio Valor Social na Cadeia de Fornecedores no ano 2006. Promovido pelo jornal Valor Econômico, esse concurso seleciona, desde o ano de 2000, as melhores iniciativas de responsabilidade social das grandes empresas, selecionando-as em várias categorias.

Ainda segundo esse dirigente, a parceria feita em 2003 com o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social possibilitou a utilização de seus indicadores, que funcionam como ferramenta de autodiagnóstico, auxiliando a gerenciar os impactos socioambientais e sugerindo ações de responsabilidade social, o que facilita a operacionalização do processo. Esses indicadores são divididos em sete temas: valores, transparência e governança, público interno, meio ambiente, fornecedores, consumidores e clientes, comunidade, governo e sociedade. Além da utilização dos indicadores com os fornecedores, foram promovidos periódicos eventos e palestras para auxílio da elaboração do plano de



ação dos fornecedores e troca de informações, a fim de conscientizá-los sobre o tema responsabilidade social.

O dirigente da área de responsabilidade social explica que para a execução do programa, primeiramente foram selecionados 90 fornecedores estratégicos entre os 4.000 fornecedores da empresa; procedimento necessário para viabilizá-lo em termos de custos e complexidade. Os critérios para a seleção desses fornecedores estratégicos, segundo dados do Prêmio Valor Social (PRÊMIO VALOR SOCIAL, 2006) foram os seguintes.

- A composição do custo na cadeia de suprimento. Os fornecedores produtivos selecionados são os que provêm insumos para a produção da fábrica, representando até 80% do seu valor de compra e estão vinculados às Gerências de Suprimentos e Desenvolvimento de Fornecedores.
- A complexidade/especificidade do produto e/ou atividade. Os eleitos foram os fornecedores de insumos e também os que prestam serviços periódicos para Comunicação, Tecnologia da Informação, Franchising, Pesquisa e Inovação, Saúde, Segurança e Meio Ambiente e Desenvolvimento Organizacional.
- Os terceirizados localizados na planta de São José dos Pinhais também foram incluídos.

Em 2005 foi realizado o primeiro Encontro de Fornecedores com o intuito de compartilhar resultados e estratégias. Nesses encontros, que acontecem anualmente, os fornecedores são premiados por seu desempenho e recebem a classificação em fornecedor: Ouro, Prata, Bronze e Participante. No encontro de 2005 também foram oficializados os novos critérios de avaliação em responsabilidade social, incluídos nos processos formais de avaliação de fornecedores.

Na avaliação, os fornecedores devem responder ao questionário do Instituto Ethos, no qual é avaliado um conjunto de 37 indicadores que permite a monitoração minuciosa das empresas; entre esses indicadores, 13 são considerados críticos e envolvem itens dos seguintes aspectos: trabalho infantil, trabalho forçado, saúde e segurança no trabalho, práticas discriminatórias, meio ambiente e ação social.

A empresa também classifica seus fornecedores conforme o estágio de responsabilidade social em que se encontram. Esses estágios podem variar de zero a quatro. É classificado como estágio zero, quando a empresa não respondeu ao questionário, nunca teve contato anterior sobre o assunto ou quando considera que o assunto não se aplica à empresa; o estágio um refere-se ao cumprimento das leis; no estágio dois a empresa incentiva ações de responsabilidade social, porém não tem políticas formalizadas e ações sistematizadas; no estágio três tem procedimentos formalizados em responsabilidade social, monitora seu cumprimento e estende essas políticas para sua cadeia produtiva; finalmente no estágio quatro, a empresa cumpre, faz cumprir e dissemina políticas de responsabilidade social na sociedade.

A obtenção de resultados concretos fez com que, no ano de 2006, o índice de responsabilidade social subisse no processo de avaliação de fornecedores de dois para seis por cento. Além disso, tem como meta chegar a 15% na pontuação geral até 2010, equiparando-o ao índice de avaliação comercial (PRÊMIO VALOR SOCIAL, 2006). Assim, os fornecedores terão tempo para aprimorar seus processos; porém é importante que tenham a consciência de que precisam fazer esses aprimoramentos para continuarem a ser fornecedores de O Boticário. A motivação com os resultados gerados pode ser vista no trecho do documento encaminhado pelo O Boticário ao Prêmio Valor Social:

Os resultados foram surpreendentes. Muitas empresas começaram a se motivar e construir um plano, até mesmo antes de ter *feedback* da auto-avaliação dos Indicadores Ethos. O fato de O Boticário informar e divulgar ações de relevância social para o seu fornecedor era animador. Em 2006, foram convidados 86 fornecedores estratégicos; 86,20% compareceram, 26% a mais do que no ano anterior. A satisfação dos participantes também evoluiu: 96,5% consideraram “Ótimos” e “Bons” para os mesmos itens já avaliados (no evento anterior o índice foi de 92%). (PRÊMIO VALOR SOCIAL, 2006)

No mesmo ano, foi adotada Carta de Compromisso de Responsabilidade Social com os fornecedores de O Boticário. Outra novidade é que a empresa foi a primeira a utilizar o indicador de responsabilidade social para pequenas empresas da cadeia de fornecimento do Instituto Ethos, sendo esse questionário aplicado em 23 de seus pequenos fornecedores.

Os investimentos para a capacitação dos 90 fornecedores estratégicos e também dos profissionais do Boticário responsáveis pela gestão e execução da responsabilidade social somaram, do período de 2005 a 2007, o valor de R\$ 310.000,00. Cerca de 50 funcionários entre diretores, gerentes e respectivos funcionários de setores estratégicos para a responsabilidade social com os fornecedores da empresa participaram desses treinamentos.

O envolvimento dos colaboradores internos foi de extrema importância para a viabilização do programa, pois tiveram de alinhar estratégias, objetivos, conceitos e indicadores de responsabilidade social adotados. Entre os setores envolvidos estão: comunicação, cadeia de suprimentos, pesquisa e inovação, tecnologia da informação, desenvolvimento organizacional, comercial e responsabilidade social. Abaixo segue o cronograma físico-financeiro do projeto, com dados obtidos do Prêmio Valor Social (2006).

- Oficinas de Responsabilidade Social (realizadas em outubro de 2005 e agosto de 2006) — investimento de aproximadamente R\$ 20 mil reais em cada uma.
- Encontro anual de fornecedores 2005 e 2006 — R\$ 50 mil cada um (valor relativo ao projeto — avaliação).
- Programa de avaliação de fornecedores — anual — 2005 e 2006 — investimento avaliado em R\$ 25 mil por ano.
- Sistema de Auditoria Socioambiental – 2005 e 2006 – investimento anual de aproximadamente R\$ 65 mil.

Todo o investimento de recursos humanos, financeiros e de tempo seria em vão, se não houvesse o monitoramento do processo; por isso atualmente O Boticário conta com o mapeamento detalhado do desempenho em responsabilidade social de seus fornecedores estratégicos. Com esse mapeamento é possível identificar pontos fortes, que devem ser apoiados, e pontos fracos que precisam ser melhorados, estabelecendo metas de curto e médio prazo. Também permite que a auditoria seja mais eficiente, uma vez que pode identificar com mais clareza os pontos que precisam ser mais focados. Do mesmo modo, permite identificar as peculiaridades dos desempenhos dos fornecedores, que varia conforme o porte e o segmento em que está incluído.

A recompensa de tanto trabalho vem do reconhecimento externo e O Boticário vem sendo considerado referência no assunto responsabilidade social com fornecedores. Foi indicado como referência pelo Instituto Ethos para seus associados e depois dessa indicação foi convidado a fazer a apresentação de seu case em grandes empresas interessadas no assunto. Também foi matéria no site do Instituto Argentino de Responsabilidade Social Empresarial e o case acabou por gerar várias mídias espontâneas no Brasil sobre o trabalho realizado.

#### 4.4 AS AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL COM RELAÇÃO AOS FORNECEDORES NA PERSPECTIVA DOS DIRIGENTES

Nesse item são apresentadas as ações de responsabilidade social com relação aos fornecedores na perspectiva dos dirigentes de O Boticário que foram baseados nos indicadores do Instituto Ethos. Os indicadores selecionados para a análise dessas ações são: (1) critérios de seleção e avaliação de fornecedores; (2) política de princípios e valores éticos; (3) responsabilidade social com o meio ambiente; (4) responsabilidade social com empregados e (5) apoio ao desenvolvimento dos fornecedores.

Ressalta-se que os entrevistados do Boticário ocupam cargos diversos; porém o termo dirigente será adotado genericamente, já que todos são responsáveis por determinadas funções diretamente relacionadas à sustentabilidade do programa de responsabilidade social com fornecedores. Os dirigentes foram designados pelos seguintes códigos para preservar os seus nomes: D1, D2, D3, D4 e D5. Foram entrevistados dirigentes dos seguintes setores: setor da cadeia de suprimentos, setor de responsabilidade social, setor de desenvolvimento de fornecedores, setor administrativo e de recursos humanos.

Começando pelo primeiro indicador, critérios de seleção e avaliação de fornecedores, a verificação de aspectos legais e tributários é considerada um procedimento básico na seleção de novos parceiros comerciais de O Boticário. O fornecedor deve ter toda sua situação regularizada com as obrigações legais para

ser um fornecedor de O Boticário. Essa exigência comum entre a maioria das grandes empresas tem-se tornado cada vez mais rigorosa na prestação de contas que, principalmente as empresas de capital aberto, devem aos acionistas. Isso se reflete na seleção mais rigorosa de fornecedores, que devem acompanhar também esse nível de profissionalização do mercado.

O Boticário ainda não abriu seu capital e conta com recurso 100% próprio da empresa; mas, da mesma forma que as empresas de capital aberto, há grande preocupação em demonstrar sua transparência e trabalhar com fornecedores idôneos e confiáveis. Essa prática, segundo os entrevistados, é rígida na empresa, que verifica esse aspecto tanto na contratação quanto nas avaliações anuais dos fornecedores, conforme os depoimentos a seguir:

“Na seleção e avaliação de fornecedores um procedimento básico é a verificação dos aspectos legais e tributários”. É verificada a posse de todos os tipos de alvarás e licenças.” (D2).

“Estar em dia com os aspectos legais e tributários é o mínimo que o fornecedor deve ter para querer trabalhar com O Boticário”. (D4)

“Verificamos os quesitos em relação à qualidade, logística, conformidade com licenças e alvarás, saúde e segurança no trabalho, responsabilidade social entre outras. É feita uma avaliação minuciosa e esses requisitos são anualmente verificados em uma auditoria.” (D3)

Mesmo para contratação de serviços urgentes é feita a cotação de preços, verificam-se os aspectos legais e tributários e exige-se nota fiscal. Essa rigorosidade em relação à parte legal acarreta aumento de custos não só para o fornecedor, mas também para a empresa. Porém, estar em conformidade com as obrigações legais é importante para preservar a imagem e credibilidade da empresa; parte-se do princípio de que a prevenção pode custar muito menos e ser um meio mais eficiente do que remediar algum problema no futuro, como expressa D4:

“Apesar de os fornecedores acharem que essas exigências (legais e tributárias) aumentam seus custos, devem olhar para o lado da contratante que também tem seus custos aumentados. Contudo isso é imprescindível para as empresas se manterem no mercado e terem sua imagem preservada. Por isso são selecionadas as empresas que estão mais em sintonia com os valores do Boticário.” (D4)

Há entre as grandes empresas a exigência cada vez maior em relação à regularização fiscal e tributária de seus fornecedores, o que não é um diferencial do Boticário, embora seja verificada grande cobrança da empresa nesse aspecto. Interessante notar no discurso de D4 a preocupação com a imagem da empresa perante a sociedade e como esse cuidado é estendido a sua rede de fornecedores, selecionando aqueles que mais condizem com as políticas da empresa.

Para Welford e Frost (2006), a imagem se tem tornado grande ativo da empresa, ela é crucial para a proteção de seus investimentos. Nesse aspecto os acionistas têm-se tornado os principais reivindicadores de práticas mais socialmente responsáveis com todos os seus parceiros estratégicos e querem saber o que a empresa está fazendo e como está fazendo para prevenir eventuais riscos futuros.

Com respeito ao segundo indicador das ações de responsabilidade social com fornecedores, política de princípios e valores éticos, não é necessário que o fornecedor tenha um código de conduta formalizado ou siga uma norma de responsabilidade social específica, mas se exige que todos assinem a Carta de Compromisso de O Boticário, que dá diretrizes das condutas que a empresa espera de seus fornecedores. Para um dos dirigentes entrevistado essa política deve ser igual para todos:

“Isso também foi adotado como uma forma de sintonizar os fornecedores com os princípios do Boticário, já que, entre os fornecedores, há desde grandes empresas que já têm políticas formalizadas há muito tempo em seus códigos de conduta, até pequenas empresas que, apesar de não terem essa política de princípios e valores formalizada, a praticam no dia-a-dia”. (D2)

Ainda em relação a esse quesito de princípios e valores, foi constatado que, para a contratação de fornecedores, não há a exigência por parte de O Boticário que esses apresentem o balanço socioambiental. Possivelmente esse é um quesito que pode vir a ser exigido dos fornecedores no futuro, pois, segundo Longsdon e Lewellyn (2000), tem sido requerido das empresas que estas demonstrem a transparência dos impactos de suas atividades a seus *stakeholders*. Um crescente número de empresas, grandes e pequenas, estão implementando balanços sociais e divulgando-os.

Os balanços sociais não viriam a substituir os balanços financeiros, mas seria uma prestação de contas em outro nível, para atender às expectativas sociais de que as empresas devem ser responsáveis por seus atos além do desempenho financeiro. Por isso, segundo Longsdon e Lewellyn (2000), nos últimos anos verificou-se o aumento no desenvolvimento de sistemas para medir essa performance não financeira das organizações e observa-se a emersão de esforços colaborativos para padronizar a medição de comportamentos sociais para reportá-los à sociedade.

Já em relação à responsabilidade social com o meio ambiente, terceiro indicador das ações de responsabilidade social com fornecedores, as exigências parecem mais rígidas. Essa preocupação com o meio ambiente segue a tendência global de exercer pressão sobre as empresas, para que elas repensem a sustentabilidade de suas atividades, o que está diretamente ligado à preservação de sua marca e imagem (ROBERTS, 2003). Com O Boticário isso não poderia ser diferente, ainda mais vindo de uma empresa cujo nome está intimamente vinculado à Fundação Boticário, que se dedica principalmente à preservação ambiental.

Por isso, a equipe de avaliação de desempenho de fornecedores de O Boticário verifica anualmente nas auditorias os processos de destinação de resíduos, controle de emissões de poluentes, tratamento de efluentes, preferência por fornecedores que utilizem insumos de origem madeireira, com avaliação de impactos ambientais e porte de licenças ambientais, conforme exigência de órgãos locais, estaduais e federais. Essas verificações se estendem até mesmo aos fornecedores dos fornecedores.

A preocupação da empresa com a conformidade legal em relação ao meio ambiente leva-a também a vetar na composição de seus produtos qualquer substância nociva listada pelo governo que possa causar dano ao ambiente, a saúde dos consumidores e dos funcionários. A percepção de um dos dirigentes com relação ao meio ambiente reflete esse cuidado da empresa:

“Em relação à proteção ao meio ambiente é exigido que os fornecedores estejam em conformidade com toda a legislação ambiental. Nos treinamentos de desenvolvimentos de fornecedores é incentivado o uso

racional dos recursos naturais e minimização de desperdícios. Além disso, produtos nocivos à saúde que compõem a “lista negra” de órgãos reguladores do governo, são proibidos na fabricação de qualquer produto de O Boticário.” (D2)

Apesar de não haver programa de educação ambiental para os fornecedores, aspectos de proteção ao meio ambiente são abordados nos Encontros Anuais de Fornecedores, como forma de fortalecer essa conscientização. Também não é exigido que o fornecedor tenha certificação ambiental ou siga alguma norma específica. Por outro lado, a empresa procura envolver o fornecedor no desenvolvimento de novas tecnologias. Essa ação estratégica é desempenhada pelo setor de desenvolvimento de embalagens, como explica o dirigente:

“No programa ACV – Análise de Ciclo de Vida dos Produtos, todas as embalagens passam por um estudo de impacto ambiental na cadeia produtiva, onde são verificados todos os elementos que compõem a embalagem. No caso do vidro, por exemplo, são analisados todos os elementos que compõem o vidro. São feitos vários ensaios para ver qual a composição de um novo vidro que poderia impactar menos o meio ambiente.” (D2)

Todas essas ações representam custos para a empresa, porém Wahba (2008) explica que existe uma relação entre custos implícitos e explícitos; as organizações que tentam diminuir seus custos, agindo irresponsavelmente com relação ao meio ambiente, têm suas margens de competitividade exauridas. Por outro lado, as organizações que adotam um padrão de proteção ambiental internacional têm valor de mercado maior, como se o mercado as premiassem por sua consciência ambiental. Assim, para o autor, a responsabilidade ambiental pode ser considerada uma vantagem competitiva de valor e raridade para a empresa perante seus concorrentes.

Já na questão da responsabilidade social com os empregados dos fornecedores, quarto indicador das ações de responsabilidade social com fornecedores, a garantia ao trabalhador de melhores condições de trabalho, de saúde e segurança tem sido considerado pelo O Boticário tanto em sua avaliação de fornecedores, como na fiscalização dos fornecedores dos fornecedores e no tratamento dos terceirizados que trabalham na planta da fábrica.



Para Welford e Frost (2006), além do uso indiscriminado da matéria-prima e a degradação ambiental, o que tem levantado a atenção para o *stakeholder* fornecedor é o desrespeito às leis trabalhistas, principalmente nos primeiros níveis de produtores da cadeia produtiva. Esse aspecto tem sido considerado no mercado mundial, principalmente pela institucionalização entre as grandes empresas da norma SA8000 de responsabilidade social, que tem como grande foco garantir melhores condições de trabalho. Soma-se a isso a própria evolução das leis trabalhistas e conscientização do trabalhador dos seus direitos nos últimos anos. (SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNACIONAL, 2001)

Yu (2007) defende a adoção do código de conduta pelas empresas como forma de garantir padrões aceitáveis de condições de trabalho. A especificação de regras é importante em face da deterioração das condições de trabalho impostas pela competitividade cada vez mais acirrada com a globalização. Porém, para que os códigos de conduta consigam ser mais efetivos, é necessário que se combine o seu poder regulatório com as legislações locais e leis internacionais.

De acordo com García, Tabales e Herradón (2007), em face do crescimento da competição e do aumento da transparência de informação, as empresas são “obrigadas” a adotar práticas de responsabilidade social. Essas práticas acabam sendo estendidas aos fornecedores e terceirizados, pois há o controle da sociedade pelos processos externos e essa não aceitará nenhuma promoção de condições desumanas de trabalho, exploração de menores ou discriminação sexual, racial e religiosa.

Entre os indicadores do Instituto Ethos considerados essenciais pelo O Boticário está a não utilização do trabalho infantil e trabalho forçado; e a verificação de que essas práticas são estendidas aos fornecedores desses fornecedores. Apesar de essas práticas serem mais comuns em atividades agrícolas e extrativistas, são cobradas com rigor, demonstrando o esforço de O Boticário como signatário do Global Compact, Metas do Milênio, Empresa Amiga da Criança e Pacto para a Promoção da Diversidade no Ambiente de Trabalho (PRÊMIO VALOR SOCIAL, 2006). Isso se confirma nas palavras de um dos dirigentes da empresa:

“Dentre os indicadores do Instituto Ethos há aqueles que consideramos essenciais. Os princípios dos direitos humanos são considerados fundamentais e exige-se que os fornecedores não utilizem trabalho infantil ou forçado.” (D2)

Programas de segurança e saúde no trabalho são exigidos dos fornecedores para estarem em conformidade com a CLT – Consolidação das Leis de Trabalho, que dedica seu Capítulo V à Segurança e Medicina do trabalho, de acordo com a redação dada pela Lei 6.514 de 22 de dezembro de 1977. Também há a verificação do preenchimento de vagas de deficientes que, pela Lei 8.213/91, estabelece a contratação de dois a cinco por cento de funcionários portadores de deficiência para empresas que tenham mais que 100 funcionários.

Da mesma forma, há a preocupação com a contratação de menores aprendizes e promoção e respeito à diversidade entre os trabalhadores. Nesse quesito é também incluída a verificação da conformidade de banheiros, vestiários e refeitórios, que garantam a dignidade e integridade aos funcionários dos fornecedores. Segundo um dos dirigentes, há progressos consideráveis em algumas empresas que não apresentavam condições satisfatórias, como relata:

“São verificadas as devidas condições contratuais e de saúde e segurança a que estão submetidos os trabalhadores dos fornecedores. Nesse aspecto tem-se verificado grandes evoluções, como por exemplo, as modificações feitas em banheiros e refeitório para trabalhadores de um fornecedor de álcool.” (D2)

Os cuidados em relação à saúde e segurança dos trabalhadores dos fornecedores vão além das exigências previstas por lei. Como, por exemplo, no fechamento de contrato com o fornecedor de serviços de entrega, foi exigido seguro de vida para todos os motoboys, exigência pouco comum entre as empresas contratantes e que acabou gerando descontentamento entre os fornecedores concorrentes à vaga, comenta D4 a seguir:

“Na ocasião da contratação da empresa de motoboys, exigiu-se que eles tivessem seguro de vida, o que foi prontamente atendido por apenas uma das empresas concorrentes. O restante demonstrou resistência em atender essa solicitação, alegando ser muito difícil trabalhar com O Boticário. O cuidado com os motoboys também se estende ao pessoal interno de O Boticário que são instruídos a não exigir que a entrega seja feita em prazos muito curtos e possam aumentar os riscos de acidentes dos motociclistas. Eles não precisam dar a vida para cumprir com o prazo de entrega”. (D4)

Como se vê, as exigências não são apenas para o fornecedor, mas também para o pessoal interno. O referido dirigente explica que alguns setores trabalham com prazos extremamente exíguos, como o departamento de marketing, que pode acabar passando um tempo igualmente limitado para o motoboy atravessar a cidade para fazer a entrega do trabalho. Nesse aspecto, cabe à empresa tomar medidas para que sejam planejados prazos mais ponderados, minimizando as chances de colocar em risco a vida dos terceirizados.

Outra exigência, além das previstas por lei, que O Boticário adota em relação aos funcionários de seus fornecedores que trabalham na planta de sua fábrica é que incluam no orçamento de seus serviços o custo da refeição que os terceirizados farão no refeitório. Essa medida garante a saúde do trabalhador e melhor qualidade de serviço, como relata o mesmo dirigente:

“Uma medida de responsabilidade social de que me orgulho é a exigência da empresa em fazer como que o fornecedor contratado inclua em seus custos a refeição que seu funcionário fará no restaurante de O Boticário e isso conta pontos para a contratação. É uma forma de garantir que esse funcionário fará uma refeição equilibrada e que realmente estará almoçando.” (D4)

Como diz o entrevistado, isso garante que essas pessoas estão realmente se alimentando adequadamente, já que ao trazer a marmita de casa muitas vezes não trazem uma refeição equilibrada e nutritiva. Além disso, comumente acontece de receberem dinheiro para auxílio à alimentação, mas acabarem gastando com outros fins, como cigarros, bebidas ou outras necessidades domésticas. Soma-se a isso o aspecto positivo de promover a igualdade e a integração dos trabalhadores pelo menos na hora da refeição.

Para García, Tabales e Herradón (2007), as empresas têm-se preocupado com práticas de responsabilidade social com os trabalhadores principalmente por três motivos: aumentos de leis e órgãos reguladores, pressão do mercado consumidor e pressão do mercado financeiro, que tem procurado investir em empresas com práticas sustentáveis. Os autores consideram que as medidas com relação aos trabalhadores trazem como principal vantagem a melhora da imagem da

empresa; a principal desvantagem seria a dificuldade em se fiscalizar o cumprimento das normas ou códigos de conduta em todos os trabalhadores, principalmente quando se trata dos trabalhadores dos fornecedores.

Por fim, em relação ao quinto indicador, apoio ao desenvolvimento dos fornecedores, este é bastante sistematizado dentro do Boticário na percepção dos dirigentes da empresa. Por meio do PADF, Programa de Avaliação de Desempenho de Fornecedores, são monitorados os processos produtivos, os planos de controle, o sistema de identificação e rastreabilidade de produtos, a gestão de projetos, qualidade e logística. Essa avaliação já é feita há 12 anos; há cinco foi implantado, com a parceria do Instituto Ethos, o quesito responsabilidade social na avaliação dos fornecedores.

O indicador de apoio ao desenvolvimento dos fornecedores remete aos estudos de Kagniciogiu e Kagniciogiu (2007), que dizem que a relação que liga a companhia a seus fornecedores frequentemente reflete uma relação de poder. Nesse contexto, o ônus da companhia é checar se, e em que extensão seus fornecedores agem de uma maneira responsável. Muitas companhias exercem influência dominante sobre seus fornecedores, compelindo-os para a padronização e rotulação de suas práticas; por exemplo, no campo da qualidade, segurança e ambiente.

Porter (1986) explica que os fornecedores constituem elos da cadeia produtiva pelos insumos que criam e entregam a uma empresa. O insumo que fornecem é imprescindível ao negócio do comprador, acarretando influências no processo de produção ou qualidade de seus produtos, especialmente se o insumo fornecido não é armazenável ou se há poucas opções de fornecedores. Além disso, esses parceiros estratégicos podem influenciar a variação de preços dos bens e serviços fornecidos, com impactos em toda a cadeia produtiva.

O PADF é para O Boticário uma ferramenta imprescindível no gerenciamento de fornecedores; por essa avaliação a empresa consegue identificar os pontos que devem ser aprimorados com cada fornecedor e designar profissionais de seu quadro interno que possam auxiliar esse fornecedor no reparo de sua deficiência de forma mais precisa. Por ser uma empresa com mais infra-estrutura, um problema simples

de ser identificado e resolvido por alguém de O Boticário, às vezes, não se apresenta da mesma maneira para o fornecedor. Dessa forma, essa iniciativa acaba representando ganho para os dois lados, como explica um dos dirigentes entrevistado:

“Sempre que possível, os problemas dos fornecedores são resolvidos com a assistência de recursos internos, com o encaminhamento do fornecedor para a área correlata do Boticário. Por exemplo, um fornecedor com problemas de entrega será apoiado por alguém do setor de logística do Boticário. Porém o problema com a entrega pode estar sendo ocasionado por algum problema na qualidade de produção, o que faz necessária uma análise mais sistêmica do que realmente está acontecendo com o fornecedor. Deve-se entender o que aconteceu e garantir que isso não acontecerá novamente.” (D3)

Com relação ao apoio aos fornecedores, ainda afirma o mesmo gestor:

“A avaliação de fornecedores está no seu 12º ano e acreditamos que isso é bom para os fornecedores, pois dá a eles um *feedback*; poucas empresas fazem isso. É uma oportunidade para que possam corrigir as deficiências e seus negócios dentro da empresa.” (D3)

No entanto, quando há problemas mais complexos, a solução a ser tomada é o encaminhamento do fornecedor para uma consultoria terceirizada que seja especialista no assunto. Nesse caso, O Boticário pode ajudar de duas maneiras: indicando consultores que considera competentes para o assunto; dependendo da situação estratégica do fornecedor, pode até vir a arcar com parte dos custos dessa consultoria. Porém, quando envolvem projetos de longo prazo, como a criação de inovações de interesse comum entre a empresa e o fornecedor, são feitas parcerias para pesquisas. Um exemplo é a pesquisa para desenvolvimento de embalagens com menor impacto ambiental, conforme explica um dos entrevistados:

“Quando o problema é mais complexo, o Boticário sugere que seja contratada uma consultoria terceirizada na área de melhoria contínua, qualidade total e Kaizen que já presta serviços há muitos anos para a empresa. Identificam o que podem fazer para auxiliar porque isso melhorará o Boticário também. Além disso, vários projetos em desenvolvimento de embalagens de materiais recicláveis são desenvolvidos em parceria com fornecedores. A parceria para a busca de soluções e inovações são procedimentos bastante comuns para a empresa.” (D3)

O PADF também possibilita aos dirigentes focar seus esforços em áreas específicas para melhoramento do processo produtivo. À medida que determinadas deficiências vão sendo trabalhadas, deixam de ser prioritárias e a equipe passa a se focar em outros aspectos que podem ser melhorados. Esse fato fica claro no relato de D3: “Atualmente a área que exige maior demanda de aprimoramento é de qualidade e logística, que são os dois principais pontos, o grande foco.”

Wood e Zuffo (2001) explicam que pelas joint ventures, desenvolvimento cooperativo de produtos e tecnologia, capacitação, entre outros esforços, tem sido disseminado aos fornecedores a mesma qualidade da empresa principal, com o objetivo de estender aos parceiros os mesmos padrões políticos, tecnológicos e de qualidade para melhor competição no mercado. As atividades de cooperação permitem à firma construir pontes com seus *stakeholders* para alcançar objetivos comuns.

Quanto ao estímulo e orientação à adoção de padrões sócio-responsáveis, são abordados nos Encontros Anuais de Fornecedores, onde se reforçam os conceitos de sustentabilidade que O Boticário espera de seus fornecedores. Nessa ocasião também ocorre a entrega do certificado de fornecedor: Ouro, Prata, Bronze ou Participante, de acordo com o desempenho verificado na auditoria feita pelos dirigentes de O Boticário. Esse evento também acaba sendo um meio de facilitar o *networking* entre os fornecedores.

#### 4.5 ESQUEMAS INTERPRETATIVOS DOS DIRIGENTES

Nesta parte, serão abordados as crenças e valores dos dirigentes que influenciam seus comportamentos e decisões; esses aspectos simbólicos e cognitivos são importantes para a compreensão mais completa da relação empresa e fornecedor e podem trazer novos *insights* para a relação com esses *stakeholders* estratégicos.

Segundo Machado-da-Silva e Fonseca (1993), os valores indicam padrões de preferência racionalizados por um indivíduo e compartilhados por um grupo da

organização, os quais influenciam a escolha dos meios desejáveis para a ação e os fins, enquanto resultados ou objetivos a serem alcançados. As crenças, por sua vez, de acordo com Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1998), são pressupostos subjacentes que fornecem aos atores organizacionais as expectativas que influenciam nas percepções, pensamentos e emoções sobre o mundo e sobre a organização.

Para DiMaggio e Powell (1983), o comportamento organizacional pode ser fortemente influenciado por mitos, que geram significados que vão determinar as ações em meio a pressões externas, como forma de garantir a legitimidade social e a sobrevivência da organização. Assim, aspectos institucionais como mitos, significados e valores podem ser mais valorizados do que eficiência e autonomia, determinando o comportamento organizacional em meio a pressões externas e garantindo a legitimidade social e sobrevivência da organização.

No caso de O Boticário, essa influência do mito que traz significados e valores com os quais a organização lida com seu meio, parece estar bastante relacionada com seu fundador, Miguel Krisgner. Os dirigentes citam sua pessoa como o grande responsável pela imagem construída pelo Boticário e seu extraordinário crescimento. Esse pensamento pode ser observado conforme os relatos dos entrevistados a seguir:

“O fundador de O Boticário, já percebia a mudança cultural do consumidor e criou a central de relacionamento com o cliente antes mesmo da aprovação do Código de Defesa do Consumidor. Também criou a Fundação Boticário, antes da Eco92, marco no movimento ambiental” (D2)

“Esse perfil visionário de O Boticário se deve principalmente a seu fundador e presidente, Miguel Krigsner que já percebia a mudança cultural do consumidor que passava a se preocupar cada vez mais com questões de qualidade e sustentabilidade.” (D4)

É interessante notar que a crença de que o fundador sempre teve uma visão voltada às questões sociais e ambientais influenciam no pressuposto de que o nome O Boticário já está relacionado à idéia de responsabilidade social e proteção ao meio ambiente desde a sua criação. Essa percepção é refletida no relato da maioria dos

dirigentes entrevistados e os seus depoimentos a seguir permitem identificar esses valores:

“A questão da responsabilidade social sempre esteve relacionada aos valores da empresa”. (D1)

“O Boticário sempre se preocupou com a responsabilidade social. Antes mesmo do mundo se preocupar tanto com as questões ambientais com a Eco92, O Boticário já havia criado sua fundação voltada à preservação do meio ambiente.” (D2)

“Não sentimos tanto essa pressão externa pela inserção da cadeia produtiva nas questões de responsabilidade social da empresa, porque sempre fizemos isso. Talvez, se não fizéssemos, estaríamos sentindo uma forte pressão agora.” (D3)

“A responsabilidade social está no sangue da empresa”. (D4)

O valor de admiração pelo fundador fortalece a imagem do mito, influenciando fortemente a maneira de os dirigentes agirem e em suas tomadas de decisão. Para identificar se essa imagem passada para o público externo era verdadeira e o quanto os trabalhadores acreditavam e compartilhavam desses valores de responsabilidade social, decidiu-se realizar a observação indireta para captar maiores detalhes da rotina da empresa.

O exercício de observação indireta foi realizado no horário de almoço na companhia de um dos dirigentes, o D5, que fez as explicações de toda a história e procedimentos do restaurante, que parece ser um símbolo de orgulho para esses gestores. D5 falou sobre as reformas de ampliação no restaurante para atender em tempo integral aos 1500 funcionários diretos e indiretos que fazem refeições na fábrica todos os dias e sobre a parceria com o fornecedor. Foi feito um acordo de comodato por um período determinado até o pagamento das contas da reforma, passando esse contrato a ser renovável a cada três anos depois desse período inicial.

É evidente que o refeitório como um todo foi planejado com muita minúcia. Há grande variedade de pratos, com pratos mais *lights* para quem está de dieta médica ou para quem simplesmente quer manter a forma. A limpeza e organização do espaço chamam a atenção e a arquitetura colabora para deixar o ambiente ainda



mais agradável, dando vistas para o jardim. Esse restaurante parece ter um significado além do que um simples espaço físico para as refeições. É uma forma de expressar a consideração pelo trabalhador, oferecendo um ambiente agradável, uma comida de qualidade e a promoção da convivência e igualdade entre todos.

Como participou do processo de reforma do restaurante, D5 parece sentir-se orgulhoso de ter colaborado no planejamento de um lugar que traz tanta satisfação aos trabalhadores da empresa e terceirizados. Apesar de pensarem tudo nos mínimos detalhes, diz que o público interno de O Boticário é exigente e sempre há sugestões na caixinha na saída. Mas diz com empolgação que a diretoria está sempre aberta a acatar as mudanças que precisam ser feitas em prol do trabalhador: “Aqui nós temos uma idéia e os diretores compram essa idéia. É muito bom trabalhar em um lugar onde as coisas acontecem.”

Ainda enfatizando o valor da empresa em priorizar seus funcionários, D5 afirma com base em pesquisas, que nenhuma empresa dá tantos benefícios aos funcionários quanto O Boticário. A empresa conta com posto de saúde dentro de suas instalações com grande variedade de especializações médicas, para que o funcionário tenha a facilidade de resolver tudo ali mesmo, já que a fábrica não fica no centro da cidade. O funcionário ainda pode contar com um dos melhores planos de saúde para si e seus dependentes e ainda conta com creche, salão de beleza, salão de jogos, sala de tv; como não poderia faltar, uma loja dos produtos de O Boticário na planta da fábrica.

Esses cuidados com o funcionário se estendem também aos funcionários dos fornecedores, que elogiam essa postura de O Boticário. Os dirigentes acreditam que uma pequena gentileza, às vezes é tão pouco para a empresa, mas para os funcionários pode significar muito. E isso é uma forma de demonstrar a preocupação que O Boticário tem com quem é seu colaborador, como relata D4:

“Não sei por que aquele fornecedor me elogiou tanto! Como eles trabalham no sol, frequentemente levo para eles protetor solar, então são pequenos gestos que, às vezes, a gente nem imagina que para eles pode significar tanto.” (D4)

Toda essa preocupação faz com que o empregado também valorize mais a empresa e tenha para com ela um valor de fidelidade. Entre os dirigentes, somente um dos cinco entrevistados tem tempo de casa menor do que dez anos. D5 diz que está na empresa há quase uma década e meia e confessa que não pretende sair tão cedo. Seus relatos explicitam esse valor:

“Nesse tempo já recebi outras propostas de trabalho por salário melhor, mas ao levar em conta todos os benefícios, o ambiente de trabalho e o tipo de serviço, não pretendo sair do Boticário tão cedo. O meu filho sempre veio comigo ao trabalho, pois a creche fica dentro da fábrica. Quando ainda estava amamentando, eu ia nos horários certos dar de mamar e até hoje, qualquer problema que ele tem o pessoal me telefona e vou rapidinho ver o que está acontecendo. Para quem tem filho isso significa muito.” (D5)

“Nós recebemos estudantes de praticamente toda a parte do Brasil e das mais variadas áreas querendo vir aqui fazer pesquisa no O Boticário. É comum as pessoas se espantarem quando digo que estou na empresa há mais de 13 anos, pois falo dela com a mesma empolgação de um recém-contratado. Mas eu gosto muito de trabalhar aqui e faço tudo de coração.” (D5)

Outros dirigentes também expressaram essa fidelidade à empresa, porém por outros motivos. O dirigente D4 falou sobre um episódio de acidente de trabalho que presenciou em seu primeiro emprego que o fez ficar muito decepcionado com a empresa. Decidiu por isso pedir sua demissão e acabou entrando no Boticário, onde está há 25 anos, conforme se verifica em sua história a seguir:

“Comecei a trabalhar bem cedo, no setor administrativo de um moinho e no primeiro emprego já ganhava mais do que minha mãe. Lembro até hoje quando uma moça teve fratura exposta devido a um acidente no elevador de carga e ninguém tomava uma medida imediata para ajudá-la. Se eu tivesse carro levaria ela correndo para o hospital. Depois daquilo eu pedi demissão e comecei a trabalhar como vendedora na primeira loja de O Boticário na rua Saldanha Marinho. Faz 25 anos que estou na empresa. Aqui é totalmente diferente daquele outro emprego, se acontecesse algum acidente semelhante ao daquela moça, as providências seriam imediatas, porque há a preocupação com as pessoas.” (D4)

Para o dirigente D3 a fidelidade à empresa está ligada a valores de satisfação profissional. Considera que O Boticário é uma empresa onde há possibilidade de crescimento e promove a motivação do funcionário. Entrou na empresa logo que se formou e está nela há 18 anos:

“Nem parece que estou há tanto tempo aqui porque não parece que é a mesma empresa. Não há rotina, ela muda praticamente a cada dois anos, sempre com novos projetos e com novos desafios.” (D3)

Assim, pela observação indireta e através dos depoimentos dos dirigentes foi possível detectar alguns dos valores internos da empresa racionalizados pelos indivíduos e compartilhados pelo grupo de dirigentes entrevistados. Esses valores seriam: promoção de igualdade entre as pessoas, valorização e respeito ao trabalhador e fidelidade à empresa.

Resgatando do referencial teórico o conceito de Greenwood e Hinings (1988) sobre esquemas interpretativos, tem-se que essa técnica considera o conjunto de idéias, valores e crenças que dão ordem e coerência às estruturas e sistemas em uma organização. Também definem, limitam e estabelecem referência para três vetores principais de atividade: (1) domínio apropriado de operações, ou seja, a natureza ampla dos propósitos organizacionais e sua missão; (2) os apropriados princípios de organização; e (3) o critério de avaliação do desempenho apropriado a ser usado dentro da organização. Conforme se detalha a seguir, vêem-se esses três principais vetores de atividades muito claros no Boticário.

(1) Segundo relato dos dirigentes, a natureza ampla dos negócios e sua missão, estão intimamente ligados à questão da responsabilidade social. O que fica evidente nas palavras do fundador: “Um dia seremos lembrados não pelos produtos que lançamos, e sim por aquilo que agregamos na construção de uma nação mais justa e equilibrada.” (PRÊMIO VALOR ECONÔMICO, 2006)

(2) Ainda pela conversa com os dirigentes, os princípios da organização parecem apropriados e condizentes com essa missão, pois os colaboradores internos parecem focados e motivados em ser disseminadores de práticas de responsabilidade social na cadeia produtiva, como demonstra a afirmação de D2: “A indústria, como grande compradora de produtos, tem importante função de exercer sua influência no melhoramento de questões socioambientais.”

(3) Por fim, o critério de avaliação do desempenho foi desenvolvido pela própria empresa e avalia, de forma bastante minuciosa e sistematizada, a questão

da responsabilidade social na cadeia produtiva. “O Boticário possui um indicador próprio, PADF, voltado para a melhoria contínua da qualidade dos insumos, dos processos e das relações com os fornecedores estratégicos da empresa.”

Prosseguindo com a análise institucional, segundo Oliver (1991), quanto mais normas, valores ou práticas forem respaldados por leis e decisões governamentais, maior é o poder de influência dessas pressões sobre as organizações. Nos diálogos com os dirigentes de O Boticário e na análise de documentos, percebe-se a grande preocupação em estar em conformidade com a lei, normas e certificações. Portanto vigora entre os dirigentes a crença e o valor de que a maneira correta de uma empresa sócio-responsável proceder é estar em consonância com os aspectos legais e com as exigências de processos de produção e qualidade do mercado. Esse cuidado é estendido também aos fornecedores pela auditoria feita anualmente nesses parceiros estratégicos de negócios, como explica o dirigente D1:

“O Boticário possui um indicador próprio, PADF, voltado para a melhoria contínua da qualidade dos insumos, dos processos e das relações com os fornecedores estratégicos da empresa. Esse indicador tem como objetivo reconhecer as empresas que apresentam o melhor desempenho na relação cliente-fornecedor durante o período avaliado; e abrange os fornecedores de embalagens, matérias-primas, mão-de-obra e produtos acabados, considerados estratégicos.” (D1)

Como os processos produtivos dentro da organização são regulamentados por uma série de leis, qualquer irregularidade na empresa ou em seus fornecedores pode comprometer suas atividades normais ou, até pior, prejudicar sua imagem e o seu valor perante a sociedade, o que incorre em custos tangíveis e intangíveis muito grandes (WAHBA, 2008). As palavras a seguir de D3 demonstram essa preocupação com a imagem da empresa:

“Esse cuidado é necessário, pois o Boticário jamais irá trabalhar com um fornecedor que não tem um mínimo de atributos para garantir boas relações de negócios. O fornecedor deverá estar preparado para trabalhar com o Boticário, pois é a imagem da empresa que está em jogo.” (D3)

Os dirigentes reconhecem que exigem muito de seus parceiros, porém consideram que estabelecem metas passíveis de serem executadas por todos os seus fornecedores. Segundo D3, caso algum fornecedor tenha dificuldades em

cumprir as exigências estabelecidas, há a possibilidade de negociação, menos no que diz respeito à responsabilidade social e direito do trabalhador, pois esses aspectos podem vir a afetar a imagem da empresa, como se percebe em suas palavras:

“Dependendo da empresa ou do problema podemos até abrir mão de determinados procedimentos a princípio, mas não podemos abrir mão de aspectos relacionados à saúde e segurança do trabalhador e responsabilidade social, porque são mais complicados de serem resolvidos.” (D3)

A afirmação de D3 vem ao encontro dos argumentos institucionais de Oliver (1991) de que, em geral, as razões das pressões institucionalizadas recaem na adequação social e econômica. Assim, são verificados nos formulários de avaliação de fornecedores: os aspectos econômicos que contemplam questões sobre qualidade, comercial, logística, serviços; e aspectos relacionados às pressões sociais, que contemplam questões sobre responsabilidade social e boas condições de trabalho para o indivíduo. Como o ambiente, conforme DiMaggio e Powell (1983), é composto por duas facetas: técnica e institucional; devem ser consideradas as exigências de ambas facetas do ambiente para a manutenção da estabilidade organizacional.

Depois da auditoria nos fornecedores feita por uma equipe de O Boticário, os dados são analisados por gerentes de diferentes setores e as notas dos fornecedores são classificadas nas categorias: ouro, prata, bronze ou participante. A entrega do certificado com a classificação dada ao fornecedor é feita no Encontro Anual de Fornecedores, pois há a crença de que essa é uma forma de reconhecer aqueles que alcançaram melhor desempenho.

O processo é bastante sistematizado, para que se englobem vários aspectos na avaliação. Esse é um cuidado da empresa para se chegar a resultados confiáveis, além de tudo ser justo e transparente com os fornecedores. Segue a explicação detalhada de D1 sobre o processo de avaliação:

“As avaliações são feitas por equipes formadas pelos seguintes gerentes: suprimentos/desenvolvimento de fornecedores, planejamento logístico, garantia de qualidade, marketing, desenvolvimento de embalagens e P&D.

Além disso, as avaliações são separadas por segmentos de fornecedores: vidro, plástico, fragância. As avaliações são feitas antes da realização do Encontro Anual de Fornecedores, quando as empresas são classificadas conforme seu desempenho em fornecedor: ouro, prata, bronze ou participante.” (D1)

Além dos valores de justiça e transparência, percebe-se entre os dirigentes o desejo de despertar o valor da confiança nos fornecedores que permanecem como parceiros de O Boticário. A confiança há tempos desperta o interesse de pesquisa de vários autores, entre esses está Ganesan (1994), que sugere que a orientação da relação ao longo prazo entre as empresas e seus fornecedores é uma função de dois principais fatores: dependência mútua e extensão na qual há a confiança entre um e o outro. Esses dois fatores, dependência e confiança, por sua vez, estão relacionados a incertezas ambientais, transação de investimentos específicos, reputação e satisfação na relação compra-venda. O autor complementa que a confiança é muito mais o determinante do que consequência da qualidade da relação.

Para Claro e Claro (2004) os resultados de seus estudos sugerem que coordenar relacionamentos com fornecedores significa muito mais do que realizar uma boa compra. Os fornecedores podem realizar mais do que apenas entregar os produtos no prazo correto e com preços razoáveis. Podem realimentar continuamente a confiança neles depositada, investir em ativos para o relacionamento e, acima de tudo, responder às ações conjuntas dos compradores de produtos e serviços.

Os estudos de Zaheer, MacEvily e Perrone (1998) afirmam que práticas institucionalizadas e rotinas no relacionamento com a organização parceira favorecem a construção da confiança interorganizacional. A estabilidade do intercâmbio da relação entre as organizações não é criada ou mantida somente no nível individual, mas preferencialmente por relações interorganizacionais institucionalizadas. Dessa forma, a resolução conjunta de problemas e o planejamento conjunto podem ser cruciais para a empresa diante das complexidades e ambigüidades dos relacionamentos com fornecedores.

Tendo em vista a importância da confiança como elemento fundamental para desenvolver relacionamentos de longo prazo, o entendimento colaborativo entre O Boticário e seus fornecedores representa um ativo importante da empresa e é tratado com lógica similar à aplicada em qualquer outro tipo de investimento. Por isso, de acordo com D3, as regras e objetivos do processo de avaliação de desempenho são apresentados aos fornecedores de forma clara, para que se mantenha a confiança entre ambos. Essa é uma precaução necessária porque a maior ou menor conformidade com as exigências irá determinar proporcionalmente maior ou menor participação dos fornecedores em negócios no Boticário. A transparência do processo pode ser verificada na explicação de D3 a seguir:

“Os fornecedores devem alcançar uma pontuação mínima em cada aspecto avaliado, compondo várias notas parciais e uma nota global que os classificará em fornecedor ouro, prata, bronze ou participante. Quando se fala nessa classificação em ouro e prata, por exemplo, significa o nível de requisitos que esse fornecedor atende e deixamos bastante claro que quanto mais ele estiver em conformidade com o processo, maior será a participação dele.” (D3)

O fato de que o volume dos negócios do fornecedor depende de seu desempenho na avaliação e na forma transparente como esses critérios de avaliação são tratados, leva os fornecedores remanescentes a participarem com mais empenho do processo de avaliação. Ainda, o valor cultivado entre os dirigentes de que O Boticário deve ser disseminador de práticas de responsabilidade social faz com que a empresa intensifique sua influência em relação à participação dos fornecedores. Esse fato é percebido na afirmação de D4:

“A princípio, não houve a adesão voluntária e imediata de todos os fornecedores. Primeiro foi feito um convite para que participassem de um evento explicativo em um hotel e depois no ano seguinte foram chamados os fornecedores que não responderam ao questionário para entender suas dúvidas, dificuldades e resistência. Apesar de O Boticário se colocar à disposição para ajudá-los, aqueles que não se adaptam, provavelmente são substituídos no futuro.” (D4)

Ou seja, O Boticário se dispõe a ajudá-los na correção das deficiências apontadas na avaliação; contudo fica evidente que se não houver mudanças nas ações do fornecedor que apresenta baixo desempenho, será substituído no futuro. As afirmações de D3 e D4 sobre as consequências da nota de desempenho do

fornecedor contradizem a afirmação de D2 que ressalta: “O trabalho em prol do desenvolvimento de fornecedores é mais educativo que punitivo”.

No entanto, em outro momento, o discurso de D2 coincidiu com as crenças e valores compartilhados por D3 e D4 de que O Boticário tem o direito e dever de exercer influência em sua cadeia produtiva, na função privilegiada que ocupa de comprador de serviços e, portanto, com capacidade de gerar a institucionalização de novas práticas. Sua afirmação a seguir reflete, de forma clara, essas crenças e valores:

“A indústria, como grande compradora de produtos, tem a importante função de exercer sua influência no melhoramento de questões socioambientais. Quando o Akatu<sup>1</sup> revelou, em sua pesquisa, que o número de consumidores conscientes havia diminuído, referia-se à pessoa física. Não consideraram os grandes compradores que são as indústrias e o governo. E nesse meio, a prática de consumo consciente vem crescendo e exercendo sua influência.” (D2)

As crenças desses dirigentes coincidem com as afirmações de Aligleri; Aligleri e Câmara (2002) que enfatizam o importante papel das empresas como compradoras de serviços e dessa forma, representantes que tem maior legitimidade para o desencadeamento de mudanças. É o consumidor, através do seu poder de compra e de suas expectativas, quem irá impulsionar novos patamares de responsabilidade social para as empresas.

Esta visão também foi colocada por Mahoney (1994), quando o autor reflete sobre a importância dos *stakeholders* em participar ativamente das ações da empresa; entre esses *stakeholders* os consumidores têm papel fundamental para impulsionar ou condenar produtos ou serviços que julguem benéficos ou não à sociedade.

Portanto, a crença de que a “responsabilidade social está no sangue da empresa”, como diz D4, somada aos valores plantados pelo fundador de que a empresa deve ser disseminadora de práticas de responsabilidade social, fazem com

---

<sup>1</sup> Instituto de referência no Brasil pelo trabalho de conscientização e mobilização do cidadão brasileiro para seu papel protagonista, enquanto consumidor, na construção da sustentabilidade de vida no planeta.



que os dirigentes compartilhem crenças e valores de que devem agir como exemplo a ser seguido pelos parceiros de negócios na sua cadeia produtiva no que diz respeito às práticas de responsabilidade socioambiental.

Para concluir a percepção da empresa com relação aos fornecedores, a seguir é apresentado um quadro resumo das principais estratégias de responsabilidade social da empresa; das principais ações de responsabilidade social baseadas nos indicadores Ethos implementadas pelo Boticário em relação ao seu *stakeholder* fornecedor e dos esquemas interpretativos dos dirigentes.

Quadro 7. Quadro resumo das percepções dos dirigentes de O Boticário com relação às estratégias de responsabilidade social com seus fornecedores:

<b>Indicadores</b>	<b>Estratégia / ações</b>
Estratégia de responsabilidade social com fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Consolidação dos valores sociais nos sistemas de gestão, garantindo a sua adoção em toda a cadeia de valor: fornecedores, franqueados e consumidores</li> <li>-Monitoramento da responsabilidade social dos fornecedores é feito pelo PADF – Processo de Avaliação de Desempenho de Fornecedores</li> <li>-São feitas auditorias anuais nos fornecedores e conforme as notas de desempenho, os fornecedores são classificados nas categorias: Ouro, Prata, Bronze e Participante.</li> </ul>
Critérios de seleção e avaliação de fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Há a verificação de todos os aspectos legais e tributários na contratação e nas auditorias anuais.</li> <li>-Exigência de nota fiscal rigorosa e constante.</li> </ul>
Política de princípios e valores éticos dos fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Não é exigido código de conduta, normas de responsabilidade social e a divulgação de balanço social na contratação de fornecedores.</li> </ul>
Responsabilidade social dos fornecedores com meio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Não é obrigatória a diminuição de impactos ambientais (emissão de poluentes, consumo de água, energia e matérias-primas), mas é verificada nas auditorias.</li> <li>-Substâncias vetadas pelo governo que são nocivas ao ambiente ou as pessoas são proibidas em qualquer produto da empresa.</li> <li>-Desenvolvimento de pesquisas em parceria com fornecedores para embalagens que minimizem o impacto ambiental de materiais descartados.</li> <li>-Não há programas específicos de educação ambiental, mas o assunto é abordado no Encontro de Fornecedores.</li> <li>-Não é exigido a adoção de normas ambientais para a contratação de fornecedores.</li> </ul>
Responsabilidade social com empregados	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Há a fiscalização quanto a trabalho infantil ou forçado.</li> <li>-Há a verificação de medidas em relação às condições de saúde, segurança no trabalho e garantia dos benefícios legais do trabalhador.</li> </ul>
Apoio ao desenvolvimento dos fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>-A empresa estimula a capacitação profissional por meio do PADF, Programa de Avaliação de Desempenho de Fornecedores.</li> <li>-O repasse de tecnologia é feito pelo PADF e pelo programa ACV, Análise de Ciclo de Vida dos Produtos.</li> <li>-A facilitação de network é motivada pelo Encontro de Fornecedores.</li> <li>-O estímulo e orientação à adoção de padrões sócio-responsáveis são feitos pelo PADF.</li> </ul>
Esquemas interpretativos dos dirigentes de O Boticário	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Admiração pelo fundador.</li> <li>-Tratamento igualitário entre colaboradores internos.</li> <li>-Fidelidade à empresa.</li> <li>-Respeito às leis e normas.</li> <li>-Ser exemplo de conduta para outras empresas.</li> <li>-Valorização do trabalhador.</li> <li>-Valor de confiança</li> </ul>

Fonte: Desenvolvido pela autora com base nos dados coletados

#### 4.6 AVALIAÇÃO DAS AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL NA PERCEPÇÃO DOS FORNECEDORES

Nesta seção são apresentadas as perspectivas dos fornecedores com relação às ações de responsabilidade social de O Boticário. Foram utilizados também os indicadores do Instituto Ethos como parâmetros para avaliar essas ações: (1) critérios de seleção e avaliação de fornecedores; (2) política de princípios e valores éticos; (3) responsabilidade social com o meio ambiente; (4) responsabilidade social com empregados e (5) apoio ao desenvolvimento dos fornecedores.

Os fornecedores serão designados pelos seguintes códigos para preservar os nomes dos entrevistados: F1, F2, F3, F4 e F5. Foram entrevistados cinco fornecedores: um de microempresa, um de pequena empresa, dois de empresas de médio porte e um de empresa de grande porte, multinacional.

Iniciando pela análise do primeiro indicador, critérios de seleção e avaliação de fornecedores, todos os entrevistados confirmaram a verificação de aspectos legais e tributários na ocasião da contratação. Segundo os fornecedores, essa prática é comum para se prestar serviço para grandes empresas e para participar de licitações; por isso, nesse aspecto, não tiveram dificuldades em se adequar, como se vê nos seguintes relatos:

“Apesar de sermos microempresa, já estávamos acostumados com contratação por concorrência; então já possuíamos toda a questão fiscal, tributária e registro de empregados regularizados. Nós vemos essa questão como uma burocracia normal para sermos contratados por grandes empresas.” (F1)

“Aspectos legais e tributários são fundamentais para todos os clientes e estar em conformidade com a lei é uma condição de rotina.” (F3)

Além da verificação desses aspectos na ocasião da contratação, nas auditorias anuais são novamente verificados todos os documentos requeridos para a atuação legal do fornecedor em suas atividades. Essa verificação é primeiramente feita pela análise das respostas dos fornecedores no questionário do Instituto Ethos, mas no período da auditoria devem ter todos os documentos disponíveis, caso a equipe de O Boticário os solicite, como explicam os fornecedores:

“Anualmente é feita uma auditoria, quando há uma “varredura” de tudo. Verificam todos os alvarás, licenças ambientais, pagamento de taxas, certificações...” (F2)

“Na auditoria temos de estar abertos e ter disponíveis todos os documentos para comprovar as respostas que colocamos no questionário. Eles fazem a averiguação de tudo o que respondemos”. (F5)

A exigência de nota fiscal parece ser rigorosa, como explica o fornecedor F1 que constantemente tem que trazer novos materiais para dentro da fábrica de O Boticário : “No Boticário nada entra sem nota fiscal.”

Em relação ao segundo indicador, política de princípios e valores éticos, todos confirmaram que não há exigência da apresentação de um código de conduta na contratação de fornecedores; porém devem assinar a Carta de Compromisso de O Boticário e seguir suas políticas, pois esses compromissos assumidos são verificados na avaliação anual de fornecedores.

Apesar de não ser obrigatório ter políticas de conduta formalizadas, um dos fornecedores elaborou seu próprio documento, o qual foi denominado de manual do colaborador. A formalização de regras, a princípio, gerou conflitos entre seus colaboradores; fazer com que as pessoas aceitassem tais regras e mudassem alguns hábitos foi um dos maiores obstáculos, como explica a seguir esse fornecedor:

“Não era obrigatório termos o nosso próprio código de conduta, mas o questionário do Ethos dizia que isso era recomendável. Resolvemos então formalizar as regras até como um processo de maior profissionalização. Antes, se precisávamos fazer alguma reforma, chamávamos o pedreiro da vizinhança que tinha um custo mais baixo, mas por outro lado, não poderia dar nota fiscal. A partir da implantação do manual do colaborador passamos a contratar somente empresas registradas. Por essas e outras medidas, os colaboradores começavam a nos questionar por que coisas que sempre fizeram, agora já não podiam mais fazer. A maior dificuldade foi a quebra desses paradigmas. Mas depois, com muita conversa e negociações, os novos procedimentos foram sendo institucionalizados até se tornarem rotina.”(F4)

Kagniciogiu e Kagniciogiu (2007) já haviam previsto em seus estudos que quanto menor o fornecedor, maiores são as dificuldades para cumprir os códigos de conduta, se comparados às grandes organizações. Por isso, apesar de os

programas com fornecedores trazerem para as empresas maior qualidade de produtos, pontualidade de entrega e inovação, não basta apenas enviar os questionários e fazer auditorias regulares, mas devem prover os fornecedores de assistência específica. Além disso, devem estar atentos a que, ao longo da cadeia produtiva, a compreensão do conteúdo de responsabilidade social muda em cada estágio.

Igualmente, não se exige para a contratação do fornecedor, que esse siga uma norma de responsabilidade social ou que divulgue o balanço socioambiental. Todavia o conceito de divulgação do balanço socioambiental entre os fornecedores parece muito vinculado à idéia de divulgação das suas ações sociais, como se percebe nos seguintes relatos:

“Os proprietários da empresa já ajudam a uma entidade assistencial há muito tempo. Além disso, sempre estamos ajudando a comunidade local, a igreja que tem aqui perto...mas os proprietários não acham necessário ficar divulgando para as pessoas que fazem essas ações.”(F2)

“Nós não fazemos o balanço socioambiental, mas sempre fazemos doações para a comunidade local, hospitais, asilos, creches e também para os nossos funcionários.” (F4)

Esse conceito de balanço socioambiental, como meio de divulgação de ações assistencialistas, é bastante restrito; na verdade esse documento deve ser publicado por todas as empresas, conforme Resolução 1003/04 do Conselho Federal de Contabilidade e utilizado como ferramenta de gestão estratégica, monitoramento, avaliação e transparência da empresa, conforme instruções da NBC T15.

A questão da utilização do conceito errado de balanço socioambiental remete aos estudos de Roberts, Lawson e Nicholls (2006), que identificaram que uma das barreiras para o maior desenvolvimento da responsabilidade social entre pequenos e médios fornecedores de grandes empresas era a linguagem inapropriada, que reduz o envolvimento desses empresários no processo. Jargões e palavras como balanço socioambiental e sustentabilidade parecem reservadas apenas às grandes empresas. Associado a isso, foi constatado entre os fornecedores a crença de que não há suporte e informações apropriadas para o desenvolvimento mais aprofundado das ações.

Kagniciogiu e Kagniciogiu (2007) igualmente ressaltam em suas pesquisas a necessidade urgente de ajudar as pequenas e médias empresas a não se marginalizarem desse processo. Portanto seria interessante o auxílio para que elas desenvolvessem suas habilidades para manutenção dos contratos e como fornecedoras atrativas, respaldadas por altos padrões de responsabilidade social.

Passando ao terceiro indicador, responsabilidade social com o meio ambiente, Handfield, Sroufe e Walton (2005) afirmam que quanto mais as organizações se tornam competitivas, mais foco dão às suas atividades fins e mais pesadamente investem em fornecedores. Quanto mais práticas ambientais são adotadas, mais as estratégias que envolvem a cadeia produtiva aumentam a sua importância, pois as responsabilidades também ultrapassam as barreiras da empresa, tornando os negócios sujeitos à riscos através de seus fornecedores.

Esses riscos trazem preocupações para o desenvolvimento de uma consciência ambiental na cadeia produtiva, que podem impactar tanto o desempenho ambiental quanto as finanças da empresa. Assim é recomendado aos fornecedores de O Boticário que minimizem seus impactos ambientais no meio, com a redução do consumo de água, de energia elétrica e de poluentes. Percebe-se nos relatos seguintes que as exigências de O Boticário acabam exercendo influência no cotidiano dos fornecedores:

“A empresa acabou incorporando uma exigência de O Boticário em sua rotina administrativa, que é a utilização de papel reciclado. Agora utilizamos papel reciclado para os documentos que emitimos para todos os clientes, não apenas para O Boticário.” (F1)

“Essa consciência ambiental parece estar inserida na cultura dos sócios fundadores de origem polonesa e alemã que já adotavam uma postura de uso racional de recursos, até mesmo em suas casas. As exigências de O Boticário vieram a impulsionar essa consciência e transformá-la em ações concretas na empresa.” (F2)

Alguns fornecedores dizem que a preocupação com o meio ambiente sempre fez parte dos princípios da empresa e não houve mudanças devido às exigências de O Boticário. A opinião diferente desses fornecedores talvez possa ser relacionada com o fato de terem como clientes empresas até maiores do que O Boticário e,

portanto, com grandes exigências nesse aspecto. Seus relatos podem ser verificados a seguir:

“Os cuidados com o meio ambiente são adotados não porque O Boticário faz algum tipo de exigência, mas porque há a preocupação da empresa em ser eficiente. Todos os resíduos, desde papel até produtos químicos, têm destinação adequada. Isso é feito através de uma empresa terceirizada, para que não se perca o foco de nossa atividade fim. Mas essa terceirizada é regularmente monitorada para garantir que os resíduos estão sendo devidamente tratados.” (F3)

“Os processos de reciclagem e controle de impacto ambiental são feitos porque é uma exigência legal e temos consciência disso, não porque o Boticário exige. Além disso, há outros clientes que são muito mais exigentes que o próprio Boticário. Fazemos não por eles, mas pelas outras grandes empresas com quem trabalhamos e também pelas outras pequenas empresas que se sentem satisfeitas por trabalhar com uma empresa como a nossa, que preza pela qualidade.” (F4)

Contata-se nos relatos dos fornecedores que a preocupação de algumas empresas já não se restringe apenas ao aspecto econômico. Impulsionadas pela mudança da consciência da própria sociedade, as empresas começam a mudar seus modos de gestão, incluindo nisso sua cadeia produtiva. Segundo Roberts, Lawson e Nicholls (2006), esses novos conceitos têm feito alguns pequenos fornecedores se sentirem excluídos da concorrência de certos contratos. Assim, pelo despreparo diante das novas exigências e da concorrência, o risco da exclusão foi o mais citado entre os que estão envolvidos na cadeia produtiva de grandes empresas.

Prosseguindo com o indicador de meio ambiente do Instituto Ethos sobre a substituição de materiais que possam ser nocivos ao meio ambiente, foi mencionado pelos fornecedores que há a exigência da utilização de insumo madeireiro proveniente de áreas de reflorestamento e também que sejam utilizadas tintas biodegradáveis nos impressos. No caso de F2, a preocupação com as políticas de O Boticário chega até mesmo a influenciar a adoção de novos insumos, de acordo com os relatos a seguir:

“Na questão de controle de impacto ambiental é exigido que se utilize matéria-prima proveniente de áreas de reflorestamento certificadas pelo FSC – *Forest Stewardship Council* (Conselho de Manejo Florestal). Também não é mais aceito nenhuma embalagem plastificada (que dificulta a reciclagem do papel) e o uso de tinta que não seja biodegradável. Para

nós, essa prática não significa barreiras à produção, mas antes traz satisfação em atender ao um cliente com essa postura social.” (F2)

“Há a preocupação em utilizar matéria-prima madeireira proveniente de áreas reflorestadas e tintas que não agriçam o ambiente”. (F3)

“Parece que surgiu no mercado uma cola superpotente à base de sebo bovino. Resolvemos nem testar, porque achamos que isso não viria ao encontro da política ambiental de O Boticário. Aqui é assim, se vamos introduzir algum produto novo, refletimos se isso não desagradaria ao O Boticário.” (F2)

Em relação à parceria com fornecedores para retorno ao fabricante de materiais descartados, os dirigentes de O Boticário disseram que há iniciativas nesse sentido com os fornecedores de embalagens; porém entre os fornecedores entrevistados não houve nenhum que tivesse esse tipo de parceria com o cliente. Os entrevistados comentaram que há a verificação se a destinação final de resíduos está adequada. Como o fornecedor F2, por exemplo, destaca:

“Na avaliação de fornecedores averigua-se, para quem está sendo terceirizado, o serviço de coleta de resíduos e se o tratamento e a destinação final estão sendo devidamente realizados.” (F2)

Em relação a esse quesito, F4 considera que seria muito bom se houvesse alguma iniciativa por parte de O Boticário em ajudá-los a desenvolver tecnologias para a transformação do refugo da matéria-prima que fica nas máquinas e que no final de cada ano chega a duas toneladas. Mas acha difícil que o cliente propusesse algo no sentido, como explica a seguir:

“O Boticário sabe desse problema, porque eles fabricam o mesmo produto que o nosso. Só que eles têm dinheiro para mandar todo esse refugo para ser incinerado pela Cavo. É caro! Mas acho que essa não é a destinação final adequada para esse refugo, que dá para ser aproveitado em produtos de qualidade inferior. Mas duvido que eles estariam dispostos a fazer um projeto em parceria para fazer isso.” (F4)

Os fornecedores disseram que não há programas de educação ambiental, exigência de adoção de normas ou certificações ambientais, mas questões de sustentabilidade e de proteção ao meio ambiente são tratadas no Encontro Anual de Fornecedores. Porém há o respeito do trabalho de O Boticário nessa questão de proteção ao meio ambiente, principalmente por causa da Fundação O Boticário, como se poder ver pelas palavras de F5:



“Eles realizam um trabalho de referência com a Fundação O Boticário, servindo de *benchmarking* para outras grandes empresas. Estão bem à frente do que comumente temos a oportunidade de ver e até financiam pesquisas em várias partes do Brasil. São muito bons nisso!”. (F5)

Quanto ao quarto indicador, responsabilidade social dos fornecedores com seus próprios empregados, todos os fornecedores comentaram que o trabalho infantil ou forçado não fazem parte da realidade da empresa; portanto é um aspecto que não têm com que se preocupar. Já com relação às medidas de saúde e segurança do trabalhador, a realidade é diferente. São muito cobrados nesse aspecto tanto pelos órgãos governamentais como também por outros clientes muito mais exigentes que O Boticário nesse quesito. Para o fornecedor da microempresa, a percepção é que existe exagero, como desabafa a seguir:

“É difícil para o micro-empresário conseguir acompanhar as reivindicações muitas vezes “exageradas” das grandes empresas nesse aspecto. Se gasta muito em exames médicos até conseguir achar um funcionário sem “nenhum defeito”. Tem fábricas que não aceitam nem o candidato que tenha um desvio de coluna. E depois de tantos gastos de tempo e dinheiro, o funcionário arranja um serviço melhor, sai e precisam procurar alguém para substituí-lo. Ressalta que para certos tipos de serviços isso é necessário, mas não no caso deles. Contudo, alega que no Boticário esse aspecto é mais fácil de ser trabalhado, pois a periculosidade das atividades da fábrica é menor.” (F1)

No entanto, para outro fornecedor de maior porte parece ser mais fácil cumprir com as exigências em relação aos trabalhadores:

“Tomamos todos os cuidados em relação à segurança no trabalho. A utilização de instrumentos de segurança é obrigatória; se o funcionário não quiser utilizá-los, primeiro conversamos com ele, mas se insistir em não utilizar deve procurar outro lugar para trabalhar. Também são feitos todos os treinamentos requeridos nesse sentido e, além disso, há a preocupação com a infra-estrutura, como dimensionamentos adequados de refeitório, banheiros e local de trabalho; itens inspecionados na auditoria de outros clientes que são mais exigentes que O Boticário.” (F3)

Nesse aspecto também são verificados as condições contratuais dos trabalhadores dos fornecedores e se estão sendo providos de benefícios como planos de saúde e previdência. Apesar de O Boticário confiar na honestidade das respostas do fornecedor no questionário, é possível fazer a verificação da autenticidade das respostas na auditoria, como explica F5:

“Na auditoria eles têm acesso a folha de pagamento dos nossos empregados e se estão sendo providos de benefícios. Eles têm meios de descobrir se a resposta do fornecedor no questionário condiz com a verdade”. (F5)

Por fim, em relação ao indicador, apoio ao desenvolvimento dos fornecedores, Claro e Claro (2004) enfatizam o crescimento de relacionamentos baseados em ações colaborativas, parcerias e alianças estratégicas. A principal razão para esse fenômeno é que esses relacionamentos são facilitadores de obtenção de vantagens competitivas. No entanto houve controvérsias nos depoimentos dos fornecedores em relação a esse item. Começando pelo estímulo à capacitação profissional, aqueles que são favoráveis ao cliente ressaltaram o empenho da própria equipe de O Boticário no estímulo das capacitações dos fornecedores, como refletem os relatos a seguir:

“Eles sempre estão abertos a nos ajudar no que for preciso. A pessoa lá dentro a quem sempre nos reportamos é muito legal e parece até torcer por nós!”. (F1)

“Sei que se tivermos dificuldade em alguma questão avaliada pelo questionário do Ethos, podemos pedir ajuda para alguém de O Boticário. Eles nos incentivam e até parecem vibrar conosco as conquistas!”. (F2)

“O Boticário oferece capacitação e repasse de novas tecnologias sociais a seus fornecedores, pela realização dos encontros e avaliação de fornecedores onde são repassados *feedbacks* e novos conhecimentos de tecnologias sociais.”(F3)

Quando não é possível que o problema seja resolvido, contando apenas com a capacidade da equipe interna de O Boticário, a empresa procura opções de especialistas do mercado que possam ajudar o fornecedor em suas deficiências e, dependendo da situação estratégica desse fornecedor, pode até se comprometer com parte dos custos, conforme diz F2:

“O Boticário sugeriu que contratássemos uma consultoria na área de produção e que estariam dispostos a arcar com a metade dos custos. Na ocasião, uma pessoa de O Boticário acompanhou os trabalhos, cobrava relatórios e esteve a par do que aconteceu do começo ao fim. Vemos esse acompanhamento como um aspecto positivo, um cuidado de O Boticário em estar sempre em parceria.” (F2)

O Boticário parece ser flexível em disponibilizar recursos humanos, tecnológicos e tempo para apoiar o desenvolvimento de seus fornecedores nas deficiências identificadas na avaliação. Lusch e Brown (1996) abordam o quanto a

resolução conjunta de problemas, em vez de procurar por um novo fornecedor, é crucial para o fortalecimento da parceria entre cliente e fornecedor. Entretanto F4 tem opinião diferente da maioria dos fornecedores, com relação a esse apoio, conforme explica:

“No início eles ofereciam ajuda e diziam para fazermos o possível. Mas agora temos que nos virar. E apesar de muitos itens serem avaliados com base na confiança de nossa palavra, os fornecedores acabam fazendo tudo certo para não perderem um cliente como O Boticário, pois a verdade acaba aparecendo. O Boticário não estimula a capacitação profissional; pelo contrário, nós mesmos é que temos de buscar essa capacitação ou inovação e ainda pedem que passemos para eles. Contudo não iremos fazer isso. Se adquirirmos alguma inovação será para nós.” (F4)

É possível que F4 tem esse ponto de vista divergente dos demais fornecedores entrevistados, porque é o único que atua no mesmo setor de higiene e beleza que O Boticário. Portanto, F4 é ao mesmo tempo fornecedor e concorrente de O Boticário, o que o coloca em posição diferente dos demais fornecedores.

Quanto ao repasse de tecnologia, esse item foi associado pela maioria dos fornecedores ao repasse de tecnologias sociais abordadas pelo O Boticário nos Encontros de Fornecedores. Três dos cinco fornecedores entrevistados citaram que os maiores benefícios do programa do PADF é a sistematização e a profissionalização de práticas de responsabilidade social dentro de suas empresas e o desenvolvimento da consciência social interna, como demonstram os depoimentos a seguir:

“Trabalhar com O Boticário trouxe agilidade no processo em se criar práticas sócio-responsáveis dentro da empresa, pois se cria a possibilidade de trabalhar de forma mais profissional e planejada com esses aspectos. Se não tivéssemos essa ajuda de O Boticário talvez demoraríamos bem mais para executarmos essas ações de responsabilidade social e enfrentaríamos mais dificuldades.” (F2)

“Sempre tivemos práticas de responsabilidade social ligadas à comunidade local, meio ambiente e ao desenvolvimento de nossos colaboradores internos, porém, não era dado nome aos bois. Antes não havia o nome específico de responsabilidade social para isso. O envolvimento com O Boticário trouxe mais formalização dessas práticas”. (F5)

No quesito facilitação de *networking*, somente F2 conseguiu identificar esse ponto favorável como fornecedor de O Boticário, pois a homologação de

forneecedores faz com que a empresa de cosméticos dê preferência aos seus forneecedores e não a uma empresa de fora. Além disso, em sua opinião, o próprio Encontro de Forneecedores serve de facilitador de *networking*, pois anualmente se encontram, passam a se conhecer melhor e até já foram contratados por um fornecedor que conheceram nesse evento, como explica F2:

“O Boticário promove a facilitação de *networking* quando terceirizam produtos, mas exigem que a parte de impressos seja feita com suas gráficas homologadas. Por exemplo, a Faber Castell produz lápis de olho e de boca, ela tem sua própria gráfica, mas essa parte de impressos deve ser feita com alguma gráfica que já seja fornecedora de O Boticário. Além disso, como passam a se conhecer no encontro de forneecedores, já aconteceu de um terceirizado pedir serviços independentes do pedido de O Boticário.” (F2)

Conforme expressado pelos forneecedores no item sobre repasse de tecnologias, o estímulo e orientação à adoção de padrões sócio-responsáveis se dá principalmente por meio do PADF, Programa de Avaliação de Desempenho dos Forneecedores. Para essa avaliação, os forneecedores devem responder ao questionário do Instituto Ethos, que aborda amplamente as práticas de responsabilidade social da empresa. A minúcia de detalhes e a dificuldade de cumprir as exigências desse questionário foram citadas pelos forneecedores como as principais barreiras, como demonstram os seguintes relatos:

“Um dos aspectos mais difíceis para estar em conformidade com as questões de responsabilidade social adotadas pelo O Boticário é o preenchimento do questionário do Instituto Ethos que, além de muito extenso, tem muitos aspectos que não conseguimos cumprir. Somos bastante honestos ao responder a ele e sem constrangimento reconhecemos perante O Boticário que não conseguimos atender a muitos quesitos.”(F3)

“Há coisas daquele questionário que são difíceis de serem atendidas para quem não é uma grande empresa. Por exemplo, destinar tantos por cento para investimento social. Não posso comprometer-me com isso. Muitas vezes nem sabemos se vamos conseguir ter lucro no final do ano. Fiscalizar os próprios forneecedores também é algo difícil. Como é que vou exigir de um grande fornecedor que ele seja sócio-responsável, se ainda estou lutando para conseguir comprar uma cota mínima dos produtos dele?”(F4)

No entanto, um deles considera que o instrumento é válido:

“É trabalhoso responder aquele questionário, mas não vejo outra forma de eles nos avaliarem. É difícil escapar alguma coisa de lá. É tudo muito bem

amarradinho. Se for para fazer, tem de fazer completo, senão fica algo supérfluo”.(F5)

Na opinião da maioria dos fornecedores, não é fácil ser um fornecedor estratégico de O Boticário. Dizem que conseguem atender às exigências por serem fornecedores de longa data, o que lhes deu tempo para que fizessem as modificações gradualmente. Mas acham que para um fornecedor novo poderia ser muito mais difícil acompanhar os detalhes que devem ser previstos para a avaliação. Ainda mais se esse novo contratado for uma pequena e até mesmo uma média empresa, conforme pode ser visto nos depoimentos a seguir:

“É mais difícil tornar-se um fornecedor de O Boticário do que se manter como fornecedor. Isso acontece porque são inúmeros os detalhes que devem ser vistos. Como somos fornecedores há três décadas, essas mudanças foram graduais. Contudo isso não quer dizer que manter-se como fornecedor de O Boticário seja fácil. É bastante trabalhoso, um trabalho diário para manter-se classificado como fornecedor prata. Se nos tornássemos um fornecedor de O Boticário hoje, talvez tudo fosse muito mais difícil, a menos que já tivéssemos normas como a ISO9000 e 14000.”(F2)

“É trabalhoso ser fornecedor estratégico de O Boticário. Se colocassem hoje um novo fornecedor que fosse uma pequena ou média empresa, ela não conseguiria adaptar-se. No entanto reconheço que essas exigências alavancam o desenvolvimento da empresa.”(F4)

Na ânsia por conseguir atender às exigências do cliente, os fornecedores começam a se antecipar às mudanças que poderão ser cobradas no futuro. Como o item de avaliação de responsabilidade social teve seu índice aumentado de dois para seis por cento no peso total da avaliação e há possibilidade de que venha a ser aumentado mais ainda, o fornecedor F2 já começou a planejar novas diretrizes, pois algumas mudanças podem ser de longo prazo, como explica a seguir:

“Como o indicador de responsabilidade social teve seu índice aumentado nas últimas avaliações, sabemos que há grandes possibilidades de O Boticário aumentá-lo ainda mais; por isso sempre tentamos antecipar-nos no que poderia ser melhorado, para que nossa atividade não seja comprometida no futuro.”(F2)

Como se vê no relato de F2, para assegurar sua legitimidade perante O Boticário é preciso manter-se bem avaliado e para isso é necessário um trabalho árduo e diário, pois não adianta fazer a “tarefa de casa” só quando a equipe do cliente vem fazer a auditoria. Esse empenho é compreensível, porque segundo

Claro e Claro (2004), a confiança entre a empresa e fornecedores pode ser construída com base em uma avaliação da capacidade dos fornecedores de cumprir suas obrigações e atender às expectativas do comprador.

Todavia o aumento de avaliações e da exigência de se reportar às atividades da empresa ocasiona o crescimento de trabalhadores e custos. De acordo com Longsdon e Lewellyn (2000), novas posições e responsabilidades dentro da organização são criadas, o que consequentemente ocasiona uma estrutura mais complexa, o que é confirmado pelo relato de F5:

“O Boticário precisa ter consciência de que tudo isso tem um custo para o fornecedor, porque precisa ter alguém que cuide disso. Mas, reconheço que se ninguém cobrar, também não se estimulam essas práticas de responsabilidade social na cadeia produtiva.” (F5)

Dessa maneira, verificou-se pelos depoimentos dos fornecedores que é imprescindível que haja no mínimo um funcionário exclusivo para cuidar apenas desse processo de avaliação de desempenho de O Boticário e isso acaba representando barreiras para as empresas de menor porte, como confirma o relato de F4:

“Para conseguirmos melhor nota de avaliação, precisávamos contratar alguém *full time* para lidar com isso, mas ainda não temos condições de fazer essa contratação.” (F4)

Essa dificuldade foi considerada por Frederick, Davis e Post (1988) que dizem que um dos motivos para alguns não apoiarem a responsabilidade social seria a imposição de custos desiguais entre competidores, já que tais práticas exigem dinheiro extra para desenvolvimento de novas tecnologias, modernização de processos, treinamento, entre outros.

Essas dificuldades são reforçadas na pesquisa de Roberts, Lawson e Nicholls (2007), que identificam como grande empecilho para melhor desenvolvimento de ações de responsabilidade social em empresas de menor porte, a falta de tempo e recursos. Porém ressaltam que, muitas vezes, a falta desses dois fatores é agravada pela ausência de *expertise* necessária aos gerentes para alocar tempo e recursos para a responsabilidade social. Isso se deve, em grande parte, às idéias e ao

planejamento de curto prazo, associadas à responsabilidade social e à falta de informação apropriada.

Por outro lado, fica evidente a pressão sobre o fornecedor para que tenha bom desempenho, garantindo assim os negócios com O Boticário. Segundo Oliver (1991), determinadas circunstâncias podem aumentar o poder de influência das organizações: quanto maior for a interdependência da organização com determinado grupo de *stakeholder*, maior será a pressão que exercem sobre a organização.

A constatação de Oliver pode ser verificada na comparação entre os fornecedores F2 e F3 que trabalham no mesmo ramo e pode-se dizer que são fornecedores “concorrentes” no Boticário. No caso de F2, o Boticário é um de seus maiores clientes e há grande preocupação em buscar a conformidade com as regras desse cliente, como se vê no relato de F2:

”Atender ao O Boticário é minha prioridade por ser um de nossos maiores clientes e também pelo tempo de relação. Nosso esforço não é só para conseguirmos uma boa classificação, mas acreditamos que isso fortalece a parceria.” (F2)

Pelo contrário, para o fornecedor F3, O Boticário é um de seus menores clientes, o que pode explicar a menor preocupação em relação às suas avaliações. Ou seja, não é porque são fornecedores de O Boticário e são constantemente avaliados que vão acatar todas as exigências da empresa de cosméticos. Como se percebe no relato do fornecedor F3, as políticas de O Boticário não são priorizadas em detrimentos das suas:

“A responsabilidade maior da empresa é mostrar serviço eficiente, de qualidade e competitividade para garantir o salário das centenas de famílias que sustentamos. Por isso ações de redução de poluentes ou de matérias-primas só seriam adotadas para não prejudicar a produtividade.” (F3)

Oliver (1991) complementa que quanto mais instável o contexto ambiental dentro do qual a organização se encontra, menor será sua resistência às instituições. Isso também poderia explicar essa diferença de comportamento desses dois fornecedores, cuja maior parte dos produtos não tem valor agregado muito grande. Soma-se a isso o desafio de atuarem em ambiente altamente competitivo,

onde lucram na quantidade vendida, na eficiência de produção e no diferencial de qualidade. Nessas circunstâncias, quanto maior for o volume de compra do cliente, melhor para o fornecedor.

No entanto uma opinião comum entre os fornecedores entrevistados é que ser um fornecedor estratégico do Boticário é muito trabalhoso. Todos relataram que tiveram dificuldades, principalmente no início do processo, para fazer ajustes internos, como mudanças de hábitos, de crenças e persuasão dos colaboradores. Segundo o relato da maioria dos entrevistados, esses aspectos foram os mais difíceis, porque implicavam mudar rotinas de comportamentos e convicções. As pessoas questionavam o porquê das mudanças de determinados procedimentos e talvez o mais difícil tenha sido a mudança da crença das pessoas de que já procediam de maneira correta ou já detinham o conhecimento necessário sobre o assunto. A maior dificuldade, segundo os entrevistados, foi “vender o peixe” internamente.

Embora enfatizem o excesso de trabalho do processo de avaliação, os fornecedores reconhecem que acabam melhorando a qualidade de sua rede de negócios como um todo, já que seus demais clientes, também são beneficiados com todos esses aprimoramentos que adquirem através do programa de O Boticário, como demonstram os relatos a seguir:

“Com certeza os demais clientes acabam se beneficiando com todos esses aprimoramentos que fazemos em função das exigências de O Boticário.”  
(F2)

“Dá trabalho, mas não posso deixar de reconhecer que o programa de avaliação de O Boticário acaba impulsionando o nosso desenvolvimento”.  
(F4)

Pelo menos em relação aos benefícios proporcionados pelo programa, parece haver maior concordância entre os fornecedores. As respostas coincidentes dão destaque principalmente para: profissionalização e sistematização de práticas de responsabilidade social; melhora da imagem da empresa internamente perante os funcionários e externamente perante a sociedade; e também o desenvolvimento da consciência social dos colaboradores internos da empresa.



Estudos de Carter e Jennings (2002) mostram que fornecedores envolvidos em programas de responsabilidade social têm aumento de seus níveis de performance, na qualidade, liderança e eficiência. Os resultados também mostraram o aumento da cidadania organizacional e esta, por sua vez, acarreta o desenvolvimento do comportamento cidadão da cadeia produtiva, aumentando conseqüentemente a performance como um todo.

São diversos os motivos que levam as empresas a estabelecerem parceria, como exemplos podem ser citados: aquisição de recursos, diminuição de incerteza, incremento da legitimidade, obtenção de metas coletivas, vantagens de aprendizado, acesso a mercados e tecnologias. Para Oliver (1990) a parceria entre empresas se justifica por basicamente duas razões: primeiro, é uma decisão intencional para transpor restrições que limitam ou influenciam suas escolhas; segundo, existem contingências que explicam as razões de as empresas decidirem se engajar em determinada parceria.

Segundo a autora, essas contingências vão depender de cada empresa e situação, mas são principalmente representadas por: necessidade, assimetria, reciprocidade, eficiência, estabilidade e legitimidade. No caso da parceria dos fornecedores com O Boticário todas estão, de certa forma, presentes, mas se percebe claramente as duas últimas contingências.

A contingência de estabilidade é verificada pela busca de respostas adaptativas às incertezas impostas pelo ambiente para a redução de riscos e aumento de eficiência. Já a contingência de legitimação sugere que o ambiente institucional impõe pressões que motivam as organizações a aumentarem suas legitimidades para parecerem em conformidade com as normas, regras e crenças prevalecentes. Ambas são evidentes nos fornecedores quando buscam melhores notas de desempenho no PADF.

Ainda segundo Oliver (1990), não é necessário que as contingências sejam excludentes; pelo contrário, elas comumente podem ser associadas e isso irá depender da situação, dos interesses, objetivos, condições e necessidades de cada

fornecedor com O Boticário. Além disso, a autora complementa que as contingências também podem aparecer em momentos diferentes.

Ao que tudo indica, um dos maiores problemas com que as empresas se deparam, ao realizar um programa de responsabilidade social com seus fornecedores, é lidar com a diversidade de características desse grupo, pois igualmente diversos são seus esquemas interpretativos. A generalização do programa pode facilitar a operacionalização do processo; porém deixa escapar as particularidades dos esquemas interpretativos de cada fornecedor. Tão importante quanto contar com a participação do maior número de fornecedores é entender o que os leva a participar, pois isso influencia diretamente a forma com que irão engajar-se nas práticas de responsabilidade social.

#### 4.7 ESQUEMAS INTERPRETATIVOS DOS FORNECEDORES

Como foi feito na análise dos esquemas interpretativos dos dirigentes, nos esquemas interpretativos dos fornecedores foram identificados os valores, ou seja, os padrões de preferência racionalizados pelos indivíduos e compartilhados pelo grupo da organização, os quais influenciam a escolha dos meios desejáveis para a ação e os fins, enquanto resultados ou objetivos a serem alcançados (MACHADO-DASILVA; FONSECA, 1993). Também foram identificadas as crenças, que são pressupostos subjacentes que fornecem aos atores organizacionais as expectativas que influenciam as percepções, pensamentos e emoções sobre o mundo e sobre a organização. (MACHADO-DASILVA; FONSECA; FERNANDES, 1998)

Uma crença identificada entre os dirigentes e que também se mostra evidente entre os fornecedores de O Boticário é a admiração pelo fundador da empresa. A seguir são relacionados depoimentos de dois fornecedores que estão em parceria com O Boticário, praticamente desde sua fundação, e que expressam a admiração e como se dá a influência do mito fundador na formação das crenças e valores em sua cadeia produtiva:

“Essa postura de O Boticário se deve em grande parte ao dr. Miguel Krisgner. Ele envolve as pessoas na visão de O Boticário e quando fala parece um guru, todos ficam atentos às suas palavras. À pouco tempo, o dr. Miguel se afastou da direção da empresa e quem assumiu a presidência foi o Arthur que é ótimo, mas tem um perfil de executivo focado mais em números e metas. No entanto, percebe-se que ele bebe da água do dr. Miguel e aos poucos está tentando incorporar a maneira do dr. Miguel gerir a empresa.”(F2)

“Nem tudo o que acontece na empresa é porque o dono quer. Aqui é assim e acredito que no O Boticário isso aconteça também. Por isso, não concordo e vejo que outros fornecedores igualmente não concordam com alguns procedimentos de O Boticário, mas quando se trata da pessoa do dr. Miguel, a admiração e respeito são unânimes.”(F4)

A admiração e respeito pelo fundador podem originar entre os fornecedores a auto-identificação e maior coesão com a cultura de O Boticário, suscitando valores colaborativos para com os objetivos da empresa de cosméticos, servindo como alicerce de comprometimento dos parceiros de negócios.

Ao se identificarem com a cultura de O Boticário, fica implícito o valor de confiança no cliente desenvolvido pelos fornecedores. Segundo Claro e Claro (2004), a confiança é a motivadora da colaboração e pode ser transferida na rede organizacional, ou seja, pode ser transferida de uma fonte confiável de informação para outro indivíduo ou grupo com o qual mantém relacionamento.

A crença de que deve haver o respeito às pessoas e aos trabalhadores é incorporada pelos dirigentes e estendida aos fornecedores. Esses últimos vêm esse aspecto cultural de O Boticário como um diferencial, se comparados a outros clientes. Essa demonstração de valores de igualdade é objetivada principalmente pelo exemplo do restaurante, onde todos os níveis hierárquicos comem juntos, conforme os relatos a seguir:

“Interessante no O Boticário é que há um refeitório único, onde diretores e operários comem no mesmo ambiente e da mesma comida. Isso não acontece nas demais empresas que prestamos serviço. Por isso, apesar de achar que não fica muito barato pagar as refeições para os que trabalham na fábrica do O Boticário, reconheço essas qualidades e fico satisfeito que meus empregados estejam num bom ambiente.” (F1)

“Um ato de responsabilidade social que chama a atenção no O Boticário é o refeitório. Todo mundo come no mesmo lugar, independente do nível hierárquico que a pessoa ocupa. E, além disso, a comida é muito boa.” (F3)

Esses atos fazem com que os fornecedores se identifiquem com O Boticário e se sintam como parte de um grupo diferenciado que tenta fazer a diferença na transformação de uma sociedade melhor, como demonstram os relatos seguintes:

“Há o incentivo por parte de O Boticário em fazer com que as pessoas se saúdem desejando bom dia ou boa tarde. Procurando contribuir com a construção de um bom ambiente, instruo meus funcionários a serem atenciosos com os funcionários da fábrica e estarem sempre com os uniformes em dia.” (F1)

“Um dos benefícios desse programa de fornecedores é a criação do que chamaria de uma “rede do bem”. As pessoas se sentem parte de um grupo, que embora enfrente dificuldades em cumprir as metas, está tentando construir um conceito diferente de negócios e participando de um processo inovador.”(F4)

A crença de que a participação como fornecedor aumenta a sua consciência social é ressaltada por um fornecedor:

“Participar desse processo de avaliação de desempenho de fornecedores de O Boticário é uma forma de impulsionar nossa consciência social. É como se nos chamassem a juntar-se a eles nesse objetivo de praticar a responsabilidade social nas empresas”. (F2)

A preocupação com a conformidade com as políticas de O Boticário torna evidente a busca da valoração da auto-imagem do fornecedor perante o cliente. O esforço dos fornecedores em atender bem O Boticário e estar de conformidade com as normas estabelecidas pode ser verificado nas palavras de F2:

“Atender O Boticário é minha prioridade. Vou até lá todos os dias e se não estiver no O Boticário e receber um chamado para resolver algo, ligo tudo para ver o que está acontecendo. Atendê-los bem é importante, pois é um de nossos maiores clientes.”(F2)

A classificação que o programa PADF faz na avaliação dos fornecedores nas categorias ouro, prata, bronze ou participante, reforça ainda mais esse elo da empresa com seus parceiros, uma vez que a boa classificação reflete o nível de colaboração com as expectativas do cliente. Isso acaba satisfazendo a auto-estima do fornecedor:

“Foi a primeira vez que participamos do processo de avaliação, pois somos fornecedores de O Boticário há apenas um ano e fomos a primeira

empresa em nosso segmento a receber a classificação de fornecedor ouro.” (F1)

A preocupação em continuar melhorando é um valor que se reflete no depoimento a seguir:

“Desde 2003, quando se iniciou a avaliação de fornecedores, recebemos a classificação prata; porém, no ano de 2006, a classificação recebida foi bronze, o que deixou a diretoria arrasada a princípio, mas em seguida despertou o espírito de competitividade na equipe. Pontos a serem melhorados como problemas na entrega, flexibilidade, planejamento de controle de produção foram colocados em planilhas e exaustivamente acompanhados. Fizemos uma campanha para retornarmos à prata, o que foi muito comemorado ao recebermos novamente essa classificação. Agora estamos trabalhando para chegar à classificação ouro.” (F2)

Contudo há diferenças nos esquemas interpretativos dos fornecedores, existindo aqueles que possuem opiniões divergentes sobre a necessidade em ter que alcançar uma boa classificação para melhorar sua imagem perante o cliente ou garantir sua competitividade em face dos demais fornecedores. Um exemplo é o fornecedor F3 que diz:

“Na primeira vez fomos classificados como fornecedor bronze, depois prata, depois ouro e retornamos para prata onde a empresa já está há alguns anos. A busca por alcançar novamente a categoria ouro não é prioridade para a empresa.” (F3)

A idéia de que os fornecedores não devem ficar tão atrelados à avaliação de O Boticário também é compartilhada por F4. Mas esse fornecedor relata que há alguns fornecedores que se excedem na falta de compromisso com o cliente; acabam sem ir ao Encontro de Fornecedores para receberem o certificado, como diz a seguir:

“Acho que pouco mais da metade dos 92 fornecedores estão realmente engajados no sistema de O Boticário, o restante preenche o questionário do Ethos porque estão sendo avaliados. Tem fornecedor que nem mesmo vai ao Encontro de Fornecedores para receber o certificado.” (F4)

Percebe-se a partir dessas constatações que existem divergências entre os fornecedores. Há aqueles que já internalizaram as crenças e valores de O Boticário de fazer parte de uma rede sócio-responsável e aqueles que participam porque estão sendo avaliados, mas que acabam demonstrando suas insatisfações com o

programa. Essa postura evidencia inconsistências em relação a percepção que O Boticário tem de seus fornecedores e das suas crenças, como se pode verificar nas informações divulgadas pela empresa a seguir:

Os resultados foram surpreendentes. Muitas empresas começaram a se motivar e construir um plano, até mesmo antes de ter *feedback* da auto-avaliação dos Indicadores Ethos. O fato de O Boticário informar e divulgar ações de relevância social para o seu fornecedor era animador. Em 2006, foram convidados 86 fornecedores estratégicos; 86,20% compareceram, 26% a mais do que no ano anterior. A satisfação dos participantes também evoluiu: 96,5% consideraram “Ótimos” e “Bons” para os mesmos itens já avaliados (no evento anterior o índice foi de 92%). (PRÊMIO VALOR SOCIAL, 2006)

Entre os fornecedores que se sentem envolvidos e compartilham das crenças e valores de O Boticário, está o fornecedor F5, que aceita sem contestações e até apóia as avaliações feitas anualmente pela equipe do cliente. Esse valor de comprometimento é explicitado por F5, como se vê a seguir:

“A avaliação é importante tanto para mim como para O Boticário. Como vou saber no que devo melhorar se não há parâmetros para medir. Reconheço que dá trabalho ser fornecedor de O Boticário, mas se a gente se propõe a fazer, tem que ser bem feito, de uma forma completa e detalhada, senão fica algo supérfluo.”(F5)

Porém outros fornecedores crêem que, por haver a imposição de participação, o programa de O Boticário não pode ser considerado um programa de responsabilidade social, porque, como o próprio significado do nome responsabilidade social sugere, cada um deve ter sua consciência e expressar de forma espontânea a sua responsabilidade perante a sociedade. Dessa forma, há a crença de que estão, na verdade, sendo chantageados pelo Boticário, conforme explica F4:

“Nos corredores do Encontro de Fornecedores, muitos fornecedores comentam que consideram isso uma guerra fria e os grandes fornecedores sentem isso como chantagem. Entendemos que cada um se deve engajar por consciência social, não deve ser obrigatório e pontuado o desempenho.”(F4)

As opiniões divergentes entre fornecedores sobre o processo de avaliação reforçam a afirmação de Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005) de que as referências nunca provêm de modo linear e direto de fonte externa ao fornecedor,

mas sempre por meio da interpretação, do significado que cada fornecedor atribui ao contexto no qual imerge e emerge a prática social. Dessa forma, há desde fornecedores totalmente envolvidos no processo, os que concordam, e os que se sentem pressionados a se envolver.

Os novos significados incorporados devem passar pelo compartilhamento e consenso do grupo, para que sejam legitimados; contudo esse consenso não implica a aceitação inconsciente, porque há a escolha de aceitar, comumente determinada ação. Uma vez aceito esse novo significado, ele é reproduzido pelos agentes na prática social e se consolida como padrão institucionalizado, fazendo com que persistam determinadas práticas dentro da sociedade. É um processo dinâmico, por sofrer constante interferência dos esquemas interpretativos dos indivíduos. (MACHADO-DA-SILVA, FONSECA E CRUBELLATE, 2005)

As diferentes crenças dos fornecedores em relação aos processos do programa de avaliação de desempenho de O Boticário também suscitam diferenças em seus esquemas interpretativos. Por exemplo, há dúvidas sobre os critérios utilizados para o fechamento das notas de avaliação. Essas dúvidas criam pressupostos subjacentes negativos que fornecem aos atores organizacionais expectativas que influenciam as percepções, pensamentos e emoções sobre o programa de O Boticário, conforme se vê no depoimento de F4, que sempre apresenta uma postura mais crítica:

“O processo de avaliação não é claro. Só eles sabem como chegaram naquele resultado. Nós prestamos dois tipos de serviços que são totalmente diferentes e eles nos avaliam como se fôssemos uma empresa só. Já falamos várias vezes para que nos separassem nas avaliações, o que nunca foi atendido. Isso acaba prejudicando nossas notas de avaliação.” (F4)

Além disso, o fornecedor F4 diz que há outras dúvidas e insatisfações por parte de outros fornecedores, porém o medo de possíveis retaliações ou por não sentirem abertura suficiente, preferem não confrontar o cliente e ir buscando a conformidade com o sistema de O Boticário.

Verifica-se que, ao buscarem conformidade com as regras institucionalizadas para obterem boa classificação e também para manterem a legitimidade perante o cliente, os fornecedores podem acabar adotando o cerimonialismo. Meyer e Rowan (1991) explicam que, para manter a conformidade cerimonial, organizações que refletem regras institucionalizadas amortecem suas estruturas formais das incertezas de atividades técnicas, tornando-se frouxamente acopladas, construindo *gaps* entre suas estruturas formais e o que realmente executam nas atividades de trabalho.

Ao se dedicarem à pesquisa de estruturas e práticas organizacionais institucionalizadas, Orton e Weick (1990) identificaram que a forma *loosely coupled*, ocorre quando os elementos estruturais estão apenas frouxamente ligados uns aos outros e parece ser comum nas organizações. Na forma *loosely coupled* são adotados poderosos mitos cerimoniais como produtos, serviços, técnicas, políticas e programas, para obter conformidade com as regras institucionalizadas pela sociedade.

Apesar da popularidade da adoção de práticas cerimoniais, Meyer e Rowan (1991) chamam atenção para os conflitos que podem surgir pela adoção dessas práticas. Por exemplo, a organização pode vir a comprometer sua eficiência pela generalização de regras do ambiente institucional, que são frequentemente inapropriadas para situações específicas. Além disso, como uma mesma organização pode adotar inúmeras regras cerimoniais, estas podem entrar em conflito umas com as outras, por serem transmitidas por mitos que surgem de diferentes partes do ambiente.

A insatisfação de alguns fornecedores em relação ao PADF de O Boticário traz outra divergência: a abertura da empresa para as críticas. A percepção de F4 de que não há abertura para críticas ao O Boticário contradiz os relatos dos demais fornecedores entrevistados sobre a mesma questão. A seguir seguem relatos de fornecedores que defendem a postura colaborativa e aberta do cliente:

“Estão sempre abertos a nos ajudar, parecem torcer por nós e ainda aceitam contestação. Uma vez entraram em contato dizendo que havia uma queda de desempenho em determinado item e eu provei em cima de documentações que eles estavam equivocados. A pessoa responsável



reconheceu que haviam errado e se desculparam. É muito bom trabalhar com o Boticário, pois realmente existe uma relação de parceria.” (F2)

“Nós entendemos muito mais do nosso próprio trabalho do que qualquer pessoa do Boticário que vem avaliar-nos e acontece de não concordarmos em certos aspectos com a avaliação deles e eles aceitam. O Boticário não impõe suas condições, mas as negocia com seus fornecedores e são até mesmo abertos a críticas.”(F3)

As contradições de opiniões entre fornecedores ainda se estendem a outro aspecto, à fidelidade de parceria. Continuando com seu perfil mais crítico, o fornecedor F4 tem a crença de que não há valores de fidelidade quando se negocia com O Boticário, como se percebe em seu relato:

“Para nós não há a consideração pelo longo prazo de parceria; várias vezes já falaram que iam introduzir novos fornecedores e iriam nos substituir. Se há uma vacilada, olham no relatório de avaliação e vêem como anda o desempenho do fornecedor. Várias vezes uma pessoa de O Boticário ligou para o meu funcionário para falar que iam lançar um novo produto, mas não seríamos nós quem iria produzi-lo. Eles não precisavam ficar falando isso para meu funcionário que está lá se esforçando para atendê-los bem.” (F4)

Novamente, o depoimento de F4 é divergente de outros fornecedores que enfatizam em suas falas a consideração de parceria de longa data que têm com O Boticário e que traz um diferencial na maneira de fazer negócios com a empresa de cosméticos. Os relatos de F2 e F3 que demonstram esses valores de fidelidade de parceria:

“No nosso ramo tem uma empresa de São Paulo que também presta serviços para O Boticário, mas a contratação de fornecedores locais se deve a diminuição de custo de frete, agilidade, confiança, mas acima de tudo parece haver a consideração pela parceria de longa data.” (F2)

“Pelo longo tempo de relações de negócios que temos com O Boticário reconheço que existe a consideração pela parceria e uma política de ganha-ganha.” (F3)

Sobre a questão da fidelidade de parceria, Lusch e Brown (1996) explicam que nos relacionamentos há dois tipos de acordos ou contratos: normativos e explícitos. Quanto mais o fornecedor é dependente da contratante, mais acordos explícitos estão presentes e a contratante tem alto nível de performance. Já a orientação para a parceria de longo prazo leva aos dois tipos de acordos e ao fortalecimento dos comportamentos relacionais. Por outro lado, não foi constatada

nos estudos a importância de meros relacionamentos de longo prazo. Ou seja, no decorrer da relação, não há aumento automático da orientação de longo prazo, explícito ou normativo no comportamento relacional. Isto sugere que fatores como a atitude e perspectiva para o relacionamento de longo prazo são muito mais importantes do que meramente sustentar a relação.

Por sua vez, a relação de ganha-ganha é um valor de O Boticário reconhecido por todos os fornecedores entrevistados; até mesmo entre aqueles que não concordam com alguns dos seus procedimentos. Apesar de todos confirmarem esse valor de O Boticário, os esquemas interpretativos dos fornecedores influenciam algumas variações; uns reconhecem esse valor com convicção e outros o fazem com menos empolgação, como se vê nos relatos a seguir:

“Sem querer puxar saco de ninguém, mas no O Boticário sem dúvida existe uma relação de parceria e de ganha-ganha. Não é uma relação estritamente comercial, como em muitas empresas nas quais já trabalhei, onde só importam os negócios.” (F2)

“Pela parceria de longa data se pode dizer que há a preocupação da adoção de uma política ganha-ganha do Boticário com seus fornecedores. Conheço a responsável pela área de responsabilidade social há muito tempo e as pessoas que estão envolvidas nesse processo de avaliação prezam por esses valores de ser justo com seus parceiros.” (F3)

“Apesar de todas as críticas que tenho em relação a alguns procedimentos de O Boticário, pode-se dizer que na maioria das vezes, não sempre, há a política de ganha-ganha.” (F4)

A crença de que há entre O Boticário e seus fornecedores uma relação que valoriza o ganha-ganha é elemento fundamental para sustentar as parcerias de longo prazo. Autores como Welford e Frost (2006) e Wood e Zuffo (2001) afirmam que em setores caracterizados por intensa competição global, a construção e investimento em relações de ganha-ganha com seus parceiros são importantes para o sucesso competitivo.

Conforme Oliver (1990) as relações interorganizacionais são motivadas por contingências diversas e entre essas está a contingência de reciprocidade, cuja característica dominante é a colaboração, em vez da dominação, poder e controle. É fortalecida pelo propósito de perseguir objetivos comuns ou benefícios mútuos.

Desse relacionamento colaborativo entre empresa e fornecedores pode ser destacado o valor de confiança. Como já citado na seção de esquemas interpretativos dos dirigentes, Ganeson (1994) diz que a confiança é determinante na qualidade da relação e a atribui a dois principais fatores: dependência mútua e extensão na qual há a confiança entre um e outro. De modo que a dependência e a extensão da confiança estariam relacionadas a fatores como: incertezas ambientais, reputação e satisfação na relação compra e venda.

Na mesma linha de pensamento, Carter e Jennings (2002) destacam que o gerenciamento sócio responsável da cadeia produtiva ajuda a aumentar o comprometimento e a confiança da relação comprador/vendedor que pode auxiliar no desenvolvimento da performance do fornecedor. A responsabilidade social, segundo os autores, não é apenas uma vitrine de ações sociais da empresa, mas pode trazer benefícios tangíveis e diretos, os quais dão vantagens competitivas às organizações.

Ainda, Zaheer, McEvily e Perrone (1998) afirmam que a confiança inter-organizacional melhora a performance e diminui conflitos pela institucionalização de práticas e rotinas no relacionamento. Isso ocorreria da seguinte forma: os processos institucionais codificam compromissos informais que, ao longo do tempo, se estabelecem e são tomados como verdade na estrutura organizacional e rotina. Portanto, para os autores, ao serem introduzidas novas fronteiras individuais no intercâmbio de relações, elas se tornam socializadas dentro das normas da minissociedade que formam e recriam novos níveis interpessoais de confiança mútua no processo de condução de trocas. Ao mesmo tempo, a confiança interpessoal torna-se reinstitucionalizada e influencia a orientação de outros membros organizacionais em direção à organização parceira.

Além da relação ganha-ganha, outro fato comum entre os fornecedores foi a verificação de que todos exibiam em uma parede os certificados de avaliação recebidos no Encontro de Fornecedores. Salvo o fornecedor F5 que, pelo fato da entrevista ter sido feita por telefone, devido à grande distância, não foi possível fazer essa verificação. Isso demonstra que os fornecedores compartilham da crença de que O Boticário é referência em responsabilidade social e o certificado adquirido na

avaliação traz um diferencial perante os concorrentes. De certa forma isso demonstra o valor de orgulho em ser fornecedor de O Boticário, como refletem os depoimentos a seguir:

“Ser fornecedor de O Boticário dá um diferencial para nossa empresa. É uma referência frente aos concorrentes no ramo em que atuamos.”(F1)

“Para a empresa é ótimo que o Boticário seja reconhecido por suas ações em responsabilidade social e seja referência na questão de avaliação de seus fornecedores, pois quando outras empresas vierem a adotar esses padrões, ser classificado como um fornecedor prata de O Boticário, poderá ser um cartão de visitas.” (F2)

Além disso, foi citado pela maioria dos fornecedores que houve o desenvolvimento de valoração da imagem da empresa como um todo. Não apenas sua imagem externa era beneficiada pela participação no programa de avaliação de desempenho de O Boticário, mas também sua imagem interna, pois os funcionários vêem com bons olhos o envolvimento da empresa com questões sobre a sustentabilidade, como se percebe nas palavras de F5:

“Como o Boticário tem uma imagem de empresa socialmente responsável, acredito que ser seu fornecedor traz um diferencial à imagem da nossa empresa.” (F1)

“Ser fornecedor homologado do Boticário significa que sigo padrões de referência em responsabilidade social e isso é benéfico para nossa imagem”.(F2)

“Ser fornecedor do Boticário traz visibilidade tanto interna quanto externamente. Nossos funcionários ficam satisfeitos de trabalhar em uma empresa que se preocupa com as questões sociais e isso traz credibilidade também perante nossos demais parceiros”. (F5)

De acordo com Oliver (1990) um dos fatores que levam as organizações a estabelecerem parcerias é o aumento do valor de legitimidade que essa relação pode proporcionar. As pressões institucionais motivam as organizações a aumentarem suas legitimidades para parecerem em conformidade com as normas, regras e crenças prevalecentes ou expectativas externas. O estabelecimento de parcerias para propósitos de aumento de legitimidade pode ser interessante para as organizações demonstrarem ou aumentarem sua reputação, imagem, prestígio ou congruência com as normas prevalecentes no ambiente institucional.

Retornando à questão da exposição dos certificados de avaliação de O Boticário, outros fornecedores, por sua vez, os deixavam expostos, mas não viam com bons olhos que as qualidades da empresa fossem atribuídas apenas ao fato de serem fornecedores de O Boticário. Uma provável razão para isso é que esses fornecedores têm como clientes empresas maiores do que a empresa de cosméticos paranaense. Como exemplos, seguem os depoimentos de F3 e F4:

“Nessa parede estão os certificados que ganhamos de empresas que são grandes multinacionais que têm um processo de auditoria muito mais rígido que O Boticário.”(F3)

“Até tirei o quadro com o certificado daqui, porque não acho que seja necessário associar a qualidade de nosso produto com O Boticário. Agora o quadro está pendurado na salinha de qualidade, a pedido dos funcionários que trabalham naquele setor.” (F4)

Esses dois fornecedores não pareceram tão envolvidos pelo programa de responsabilidade social de O Boticário e tampouco se mostraram predispostos a colocar as políticas do cliente em frente das suas. Nesses se percebe que as mudanças, quando necessárias, se dão muito mais pela busca da conformidade e não porque realmente sentem necessidade de mudar.

Bartunek (1984) diz que o processo de mudança nos esquemas interpretativos é uma recíproca relação com a mudança na estrutura. Esta relação não é direta, mas é mediada pelas ações dos membros organizacionais e suas reações emotivas para mudanças. Apesar de as forças ambientais serem desencadeadoras das mudanças, a maneira como o ambiente é interpretado pelos membros organizacionais é que vai influenciar o tipo de mudança que acontece. Dessa forma, a compreensão dos fatos pelos líderes organizacionais e suas respostas a diferentes esquemas interpretativos é que vão determinar o tipo de mudança.

Fica evidente a diferença nos esquemas interpretativos dos fornecedores F3 e F4 se comparado aos outros entrevistados, pois não idealizam a imagem de O Boticário. Apesar de reconhecerem os méritos do cliente, são mais contidos em considerá-lo como referência em responsabilidade social, tendo em vista o trabalho

competente de concorrentes do cliente no setor, como, por exemplo, a Natura, conforme se percebe no relato de F3:

“Responsabilidade social é um conceito muito amplo e recente. Todos estamos em processo de aprendizado, inclusive o próprio O Boticário. Frente a outras empresas eles estão num estágio mais avançado e foram muito inteligentes ao criar esse programa de avaliação de desempenho de fornecedores. Mas há empresas que realizam trabalhos tão bons quanto, ou até melhores. A Natura realiza um trabalho muito competente em responsabilidade social, talvez até mais abrangente que o do O Boticário. A Avon, foi a primeira a utilizar a norma SA8000 na cadeia produtiva, mas não conseguiram dar consistência ao programa.” (F3)

Como se vê, fatores diversos motivam interpretações diferentes dos fornecedores sobre o mesmo ambiente de avaliação. Mas, apesar de os fornecedores não concordarem em certos aspectos com o PADF, no geral O Boticário parece estar conseguindo realizar o seu objetivo de ser uma empresa disseminadora de práticas de responsabilidade social na sua cadeia produtiva através de seu próprio exemplo, que tem despertado o valor de reconhecimento de seus esforços, como relata F5:

“Que dá trabalho dá! Participar desse programa de avaliação de desempenho de fornecedores de O Boticário não é fácil até se pegar o jeito. Mas vale a pena, pois vejo que eles também trabalham muito, sendo tomados como referência na questão ambiental pela Fundação O Boticário, onde realizam um trabalho muito competente. Eu vejo a grande mobilização deles para que tudo isso aconteça.” (F5)

Embora haja pressão para mudanças e adaptações, as dificuldades iniciais começam a dar lugar a resultados concretos. Despertam-se os fornecedores para o valor da profissionalização e sistematização de práticas de responsabilidade social, conforme se percebe nos relatos seguintes:

“Um dos maiores benefícios que as práticas de responsabilidade social do Boticário com os fornecedores traz é a agilidade no processo em se criar práticas sócio-responsáveis dentro da empresa, pois se cria a possibilidade de trabalhar de forma mais profissional e planejada com esses aspectos”. (F2)

“Sempre praticamos a responsabilidade social, porém ela não estava formalizada dentro da empresa. Estar com O Boticário nesse programa faz com que busquemos a profissionalização dos processos.” (F5)

À medida que as exigências de responsabilidade social se vão institucionalizando, é provável que as divergências entre os fornecedores venham a diminuir; porém nunca vão desaparecer. Apesar da tendência ao isomorfismo das práticas e maior conformidade com as regras, cada organização continua com sua individualidade, que acaba determinando diferenças nos esquemas interpretativos, porque, segundo Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005), há a interferência da capacidade de agência dos indivíduos, que seria a capacidade de interferir em eventos, não necessariamente de modo intencional, fazendo com que um resultado jamais possa ser explicado completamente pela intenção, pelo fato de se reconhecer a interferência de conseqüências não intencionais.

A seguir é apresentado um quadro resumo das avaliações dos fornecedores das ações de responsabilidade social de O Boticário, assim como os seus esquemas interpretativos.

Quadro 8. Quadro resumo das percepções dos fornecedores das avaliações das ações de responsabilidade social de O Boticário:

<b>Indicadores</b>	<b>Ações</b>
Critérios de seleção e avaliação de fornecedores	-Há a verificação de todos os aspectos legais e tributários na contratação e nas auditorias anuais. -Exigência de nota fiscal rigorosa e constante.
Política de princípios e valores éticos dos fornecedores	-Não é exigido código de conduta, normas de responsabilidade social e a divulgação de balanço social na contratação de fornecedores.
Responsabilidade social dos fornecedores com meio ambiente	-Não é obrigatória a diminuição de impactos ambientais (emissão de poluentes, consumo de água, energia e matérias-primas), mas é verificada nas auditorias. -Substâncias vetadas pelo governo que são nocivas ao ambiente ou as pessoas são proibidas em qualquer produto da empresa. -A empresa não tem com nenhum dos fornecedores entrevistados projetos de minimização de produtos descartados. -Não há programas específicos de educação ambiental, mas o assunto é abordado no Encontro de Fornecedores. -Não é exigido a adoção de normas ambientais para a contratação de fornecedores.
Responsabilidade social com empregados	-Há a fiscalização quanto a trabalho infantil ou forçado. -Há a verificação de medidas em relação às condições de saúde, segurança no trabalho e garantia dos benefícios legais do trabalhador.
Apoio ao desenvolvimento dos fornecedores	-A empresa estimula a capacitação profissional por meio do PADF, Programa de Avaliação de Desempenho de Fornecedores. -O repasse de tecnologia foi associado principalmente à tecnologia social e é feito pelo PADF. -A facilitação de <i>network</i> é motivada pelo Encontro de Fornecedores. -O estímulo e orientação à adoção de padrões sócio-responsáveis é feito pelo PADF.
Esquemas interpretativos dos fornecedores de O Boticário	-Admiração pelo fundador. -Busca pela aprovação do cliente -Valor de autonomia em relação às regras -Valor de comprometimento. -Valor de confiança -Valor de legitimidade -Crença de estar sendo chantageados pelo cliente. -Valores de cerimonialismo. -Crença de que o fechamento das notas não é transparente. -Crença de que o cliente é referência em respon.social -Valor de orgulho em ser fornecedor de O Boticário. -Crença que podem sofrer retaliações se não estiverem em conformidade com as regras. -Crença de que O Boticário é aberto/ fechado à críticas. -Crença de que O Boticário é fiel/infiel à parceria. -Valor de ganha-ganha. -Valor da profissionalização das práticas de responsabilidade social.

Fonte: Desenvolvido pela autora com base nos dados coletados



## 5 CONCLUSÕES

A presente pesquisa buscou analisar as ações de responsabilidade social implementadas na empresa O Boticário com relação ao seu *stakeholder* fornecedor, como os dirigentes percebem essas ações e também como os *stakeholders* fornecedores percebem e avaliam essas ações. A partir desse objetivo geral são respondidas as questões de pesquisa e em seguida são colocadas as considerações finais e propostas para estudos futuros.

### 5.1 RESPOSTAS ÀS QUESTÕES DE PESQUISA

1 ) Quais as estratégias de responsabilidade social adotadas pela empresa O Boticário?

Dentre as estratégias de responsabilidade social com os fornecedores vale destacar o PADF, Processo de Avaliação de Desempenho de Fornecedores. Há 12 anos a empresa desenvolve esse programa com seus 92 fornecedores estratégicos e, há cinco anos, por meio da parceria com o Instituto Ethos de Empresa e Responsabilidade Social introduziu no PADF o quesito de avaliação de responsabilidade social.

A empresa busca, por meio desse programa, a mobilização, educação, monitoramento e avaliação de desempenho de seus parceiros, como também a melhoria do processo de gestão em responsabilidade social. Nele são verificados os seguintes temas: valores, transparência e governança, público interno, meio ambiente, fornecedores, consumidores e clientes, comunidade, governo e sociedade.

Percebe-se que pelo fato de O Boticário cultivar desde sua fundação a filosofia da responsabilidade social possui uma visão estratégica sobre o tema muito mais elaborada do que seus fornecedores. Esses parceiros de negócios conseguem identificar benefícios intangíveis proporcionados pelo programa, porém, não há

mensuração de resultados tangíveis que comprovem o impacto do programa em suas atividades.

A visão de O Boticário do programa de responsabilidade social com fornecedores vai, além disso; integra-o em suas estratégias de logística, qualidade, marketing, inovação e comercial. Pelo monitoramento sistemático e mensuração quantitativa de resultados, que são verificados nas auditorias anuais, obtendo uma base de dados detalhada para o ajuste das estratégias da empresa.

Ou seja, O Boticário tem muito mais conhecimento do que seus parceiros de negócios dos reais resultados que o programa com fornecedores traz à empresa. Dessa forma, garante sua eficiência produtiva por meio da tomada de decisões mais precisas e também garante a conformidade com as expectativas sociais de crescer em equilíbrio com a promoção da preservação ambiental, a negociação justa no mercado e o respeito ao trabalhador.

2) Quais são as ações de responsabilidade social baseadas nos indicadores Ethos, implementadas por essa empresa com relação ao seu *stakeholder* fornecedor?

Segundo Wood (1991), há pressões da sociedade para que as empresas se envolvam nos problemas sociais e adotem práticas sustentáveis em suas atividades, porém, ainda não há conceitos definitivos que possam classificar uma empresa como socialmente responsável ou não. Nem mesmo a adoção dos indicadores do Instituto Ethos garantem que a empresa seja sociorresponsável. No entanto, esses indicadores foram adotados no trabalho pela legitimidade que têm no meio empresarial com relação ao tema responsabilidade social. Assim, é interessante para as empresas a adoção de tais indicadores para garantirem sua sobrevivência perante às incertezas do meio e da concorrência.

Por isso, apesar dessas dimensões terem sido facilmente identificadas no Boticário por sua experiência com o Instituto Ethos e ser *benchmarking* no Brasil em relação à utilização desses indicadores para o envolvimento dos fornecedores na questão da responsabilidade social, os resultados revelam claramente ser O

Boticário um empreendedor institucional no que se refere à questão da responsabilidade social.

Devido à amplitude dos critérios adotados pelo Instituto Ethos, determinou-se a seleção das seguintes macrodimensões para serem analisadas: critério de seleção e avaliação de fornecedores, política de princípios e valores éticos, responsabilidade social com o meio ambiente, responsabilidade social com empregados e apoio ao desenvolvimento de fornecedores.

De forma geral, é verificado que os indicadores Ethos com relação aos fornecedores são observados com rigor. Os dirigentes de O Boticário demonstram que o seu acompanhamento é fundamental para que os valores sociais estejam consolidados no sistema de gestão da empresa.

Percebe-se entre os dirigentes entrevistados grande preocupação com a imagem da empresa; por isso, quando se analisam os critérios de seleção e avaliação de fornecedores, verifica-se que estar em conformidade com a lei é aspecto essencial para ser fornecedor de O Boticário. Qualquer irregularidade pode trazer riscos para ambos, empresa e fornecedor, em termos financeiros e de reputação; assim, todas as documentações são inspecionadas anualmente nas avaliações dos fornecedores.

Em relação à política de princípios e valores éticos, umas das formas de a empresa fazer com que seus fornecedores sigam suas políticas é exigindo o cumprimento da Carta de Compromisso de O Boticário, que detalha os procedimentos que a empresa de cosméticos espera de seus parceiros de negócios. A não conformidade das ações do fornecedor com relação a esse documento pode levar à sua substituição no futuro.

Tal rigor nas cobranças de exigências legais e políticas de princípios e valores éticos que atendam às expectativas sociais reforçam o caráter de empreendedor institucional de O Boticário e traz o questionamento sobre quais seriam os limites e virtudes em se adotar determinados procedimentos para garantir sua legitimidade ou

ser de fato uma empresa que tem preocupação de ser desencadeadora de mudanças sociais.

Prosseguindo com a questão da responsabilidade social dos fornecedores com o meio ambiente, este aspecto também é percebido pelos seus dirigentes como rigoroso, principalmente pelo perfil de O Boticário, que tem suas ações sociais focadas na preservação ambiental, imagem diretamente vinculada à Fundação Boticário de Proteção à Natureza. Todos os alvarás de licença ambiental são verificados, além da cobrança para que seus fornecedores fiscalizem os prestadores de serviço que fazem a destinação final de seus resíduos.

A responsabilidade social dos fornecedores com empregados é, na percepção dos dirigentes entrevistados, uma prioridade pela defesa dos direitos humanos; totalmente vetada a utilização de mão-de-obra infantil e forçada. É verificada a contratação legal dos trabalhadores, a garantia de benefícios, como planos de saúde, a contratação de cotas de deficientes e menores aprendizes e promoção da diversidade de sexo e raças. O uso de equipamentos de segurança e infra-estrutura adequada do local de trabalho, como banheiros, refeitório, alojamento, entre outros, também são verificados.

Por fim, o apoio ao desenvolvimento de fornecedores é feito principalmente através do PADF. Por esse programa as dificuldades dos fornecedores são identificadas, possibilitando ao Boticário ser mais preciso na tomada de decisões para solucionar os problemas. Além disso, os dirigentes alegam que a empresa tem uma postura aberta para propostas de fornecedores para o desenvolvimento de parcerias em novos projetos; por isso buscam cultivar uma relação de ganha-ganha.

O mérito das ações de responsabilidade social de O Boticário está em conseguir reconhecer as forças institucionais relacionadas ao seu negócio e desenvolver meios de gerenciá-las por meio de ações que envolvam seus colaboradores internos e externos. Dessa forma, possíveis revoltas ou insatisfações de seus colaboradores são amortizadas pela imagem de empresa em sintonia com os valores tomados como verdade pela sociedade em relação às leis, ao meio

ambiente e seus trabalhadores e pela segurança de trabalharem em uma empresa menos vulnerável às instabilidade do meio.

3) Qual o significado atribuído pelos dirigentes da área de responsabilidade social com fornecedores a tais ações na empresa O Boticário?

Entre os valores e crenças que foram mencionados pelos dirigentes entrevistados vale destacar: mito do fundador, valorização dos funcionários, respeito às leis, transparência e confiança.

É evidente a influência do mito na cultura de O Boticário, norteador as ações e decisões dos dirigentes pela crença de que a responsabilidade social está “no sangue da empresa”, conforme as palavras de um dos dirigentes entrevistado.

Para DiMaggio e Powell (1983), o comportamento organizacional pode ser fortemente influenciado por mitos e valores que geram significados que vão determinar as ações em meio a pressões externas, como forma de garantir a legitimidade social e a sobrevivência da organização. Esses aspectos institucionais podem ser até mesmo mais valorizados do que eficiência e autonomia da organização.

A influência do mito do fundador se reflete primeiramente dentro do próprio O Boticário, onde se percebe a preocupação com valores de respeito ao trabalhador por ações, como as seguintes: tratamento igualitário para empregados dos diversos níveis hierárquicos, atrativos benefícios aos trabalhadores, propostas de desafios e crescimento profissional aos colaboradores.

Portanto, a influência de admiração ao fundador é objetivada por meio da associação de seus conceitos às ações em prol dos funcionários, o que reforça os valores de responsabilidade social. Pacotes de benefícios, desafios motivadores, plano de cargos e salários acabam auxiliando no surgimento do sentimento de fidelidade à empresa comprovada pela longa data de casa dos dirigentes

entrevistados e fortalecendo a institucionalização dessas práticas na cultura de O Boticário.

O conceito de responsabilidade social também parece associado a valores, como a conformidade com as leis, normas e certificações. É evidente a preocupação dos dirigentes com a legitimidade da empresa, ou seja, que sua reputação, imagem e qualidade atendam às expectativas do que a sociedade tem como empresa ideal. E essa preocupação se estende aos fornecedores pela verificação de todos os aspectos legais dos parceiros de negócios e ressalta a característica de O Boticário como empreendedor institucional até mais fortemente do que como empreendedor social.

Os dirigentes reconhecem que exigem muito de seus fornecedores; contudo acham que dão subsídios para que eles tenham um desempenho satisfatório. Justificam que o processo de avaliação é bastante sistematizado e engloba inúmeros aspectos, para chegar a resultados confiáveis e, além de tudo, ser justo e transparente com os fornecedores.

Ao incorporarem a cultura de O Boticário, os dirigentes demonstram outro valor que desenvolvem em relação à gestão dos fornecedores, o da confiança. Esse é elemento fundamental nos relacionamentos de longo prazo com os fornecedores e representa um ativo importante da empresa, tratada como qualquer outro tipo de investimento. Esse fato sugere a intenção utilitária da relação empresa-fornecedor, na qual as ações implementadas explicitam objetivos de meio-e-fim.

De forma geral, os dirigentes demonstram orgulho em trabalhar no Boticário, empresa que preza a responsabilidade social, segundo seus conceitos. Constata-se que incorporam a cultura da empresa, tomando como verdade seus valores e crenças, sobre isso Scott (2001) explica que, na medida em que os indivíduos agem, interpretam essas ações e compartilham com outros essas interpretações, surge um ordenamento social, onde o compartilhamento dessas interpretações permite uma categorização comum de comportamentos e significados, gerando um padrão de conformidade coerente para a ação individual/coletiva.

O processo pelo qual as ações se tornam repetidas ao longo do tempo, adquirindo significados e interpretações compartilhados, é definido como institucionalização. Segundo Scott (2001), a institucionalização estaria fundamentada numa conformidade baseada em aspectos aceitos no dia-a-dia e operaria para produzir entendimentos comuns, a respeito de qual é o comportamento apropriado e o seu significado. Assim, esses aspectos cognitivos influenciam as percepções dos dirigentes sobre o mundo e sobre a organização; norteando suas escolhas e decisões de integrar a dimensão social, econômica e ambiental na estratégia da empresa.

Apesar dos dirigentes demonstrarem convicção em suas palavras, uma das limitações do estudo é ter acesso a um número restrito de entrevistados, o que faz necessário adotar como dados finais a opinião dos cinco dirigentes consultados. A abordagem a um número maior de dirigentes seria interessante numa empresa com uma cultura fortemente institucionalizada como O Boticário, pois poderia comprovar com mais robustez os dados, ou pelo contrário, trazer divergências e dados não tão homogêneos entre os entrevistados. Consequentemente permitiria concluir com mais convicção se realmente há consonância do que é dito com o que é feito; se são apenas meios de alcançar a legitimidade social e a sobrevivência da organização ou se realmente há preocupação com o desenvolvimento social.

#### 4 ) Qual a avaliação dessas ações por parte dos fornecedores?

Apesar das exigências de O Boticário, os fornecedores entrevistados reconhecem que o cliente se preocupa com a relação ganha-ganha e que o programa de avaliação de desempenho de fornecedores impulsiona-os no desenvolvimento da consciência e profissionalização das práticas de responsabilidade social.

A maioria toma o processo de avaliação como prioridade e concordam que O Boticário seja rigoroso nas auditorias, já que em contrapartida recebem apoio para

sanar as deficiências para alcançar o desempenho satisfatório. No entanto, em certos aspectos, alguns fornecedores discordam das exigências do cliente e dizem não priorizá-las em detrimento dos próprios interesses.

Por exemplo, em relação ao impacto ambiental, um fornecedor menciona que a redução do consumo de energia, água ou insumos madeireiros só viria a ser adotada se não houvesse comprometimento das suas atividades, mesmo que isso fosse contra a uma exigência de O Boticário. Outro fornecedor discorda que há apoio para a correção das deficiências. Menciona que O Boticário tem ciência do problema dos resíduos que sua atividade gera, mas acha ser muito difícil receber qualquer tipo de apoio para fazer o descarte adequado desse produto.

O referido fornecedor complementa que não faz uma proposta para resolverem em conjunto esse problema, pois é provável que a contrapartida ou favores futuros que o cliente cobrará será muito mais caro. Acredita que a parceria para ajudar a sanar problemas foi apenas no começo do programa, mas agora a impressão que fica é que cada um deve buscar por si só as soluções.

Desabafa que o processo de avaliação é uma forma de chantagem em cima dos fornecedores; opinião compartilhada por outros fornecedores nos corredores, quando trocam idéias no Encontro de Fornecedores promovido anualmente pelo O Boticário. Apesar da empresa de cosméticos se dizer aberta à críticas e a maior parte dos entrevistados elogiar essa postura do cliente, os fornecedores que têm a percepção de estarem sendo chantageados discordam dessa afirmação.

Da instabilidade financeira dos fornecedores de menor porte surge outro problema, a necessidade de contratação de um funcionário exclusivo para monitorar as ações da empresa, pois, sabem que não basta começarem a se preocupar com a avaliação somente na data da auditoria da equipe de O Boticário. A impossibilidade de arcar com esse custo extra em recursos humanos sobrecarregam as pessoas que acumulam a função de acompanhar os processos de avaliação do cliente.

A constatação de opiniões divergentes remete aos estudos de Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005), de que as referências nunca provêm de modo



linear e direto de fonte externa ao fornecedor, mas sempre por meio da interpretação, do significado que cada fornecedor atribui ao contexto no qual imerge e emerge a prática social. Dessa forma, há desde fornecedores totalmente envolvidos no processo, os que concordam, e os que se sentem pressionados a se envolver.

Segundo os referidos autores, essas diferenças se devem à interferência da capacidade de agência dos indivíduos, que seria a capacidade de interferir em eventos, não necessariamente de modo intencional, fazendo com que um resultado jamais possa ser explicado completamente pela intenção, pelo fato de se reconhecer a interferência de conseqüências não intencionais.

Ressalta-se como uma importante limitação dos resultados obtidos em relação aos fornecedores, a indicação desses pelos próprios dirigentes de O Boticário, que podem ter tido como critério de escolha as boas notas de avaliação e o bom relacionamento com a empresa de cosméticos. Para evitar a omissão dos fornecedores que ainda não estejam em sintonia com a cultura de O Boticário, seria interessante a escolha imparcial dos fornecedores pelo pesquisador e talvez o acesso a um número maior de fornecedores para a constatação de resultados mais robustos.

##### 5) Qual o significado atribuído pelos fornecedores a tais ações na sua empresa?

Entre os fornecedores destacam-se os seguintes valores e crenças: admiração pelo fundador, comprometimento, confiança, legitimidade, cerimonialismo e colaboração.

Da mesma forma que nos dirigentes, há entre os fornecedores a admiração pelo fundador da empresa como grande empreendedor e visionário no que diz respeito às questões de responsabilidade social. Os valores de serem integrantes de uma rede social envolvem os fornecedores nas políticas de O Boticário, aumentando ainda mais o engajamento desses parceiros de negócios.

Tal envolvimento é explicado por Meyer e Rowan (1977), pelo fato das organizações serem levadas a incorporar as práticas e procedimentos definidos por conceitos racionalizados predominantes sobre o trabalho organizacional e institucionalizados na sociedade. Organizações que assim procedem, aumentam sua legitimidade e sua perspectiva de sobrevivência, independentemente da eficácia imediata das práticas e procedimentos adquiridos.

Ao incorporarem a cultura de O Boticário, os fornecedores apresentam crenças e valores semelhantes em relação ao comprometimento com o cliente. Esforçam-se para alcançar a melhor classificação, priorizam as políticas da empresa de cosméticos em detrimento das suas e adotam ou não novos procedimentos ou matérias-primas de acordo com essas políticas.

A busca da conformidade com as regras da empresa de cosméticos, é prioritária principalmente para os fornecedores de menor porte, pelo fato do volume de negócios dos fornecedores serem proporcionais à nota de avaliação no PADF. Esse fato explicita a relação utilitária dos fornecedores para com O Boticário, demonstrando o vínculo de suas ações com objetivos de meio-e-fim.

Assim, para os fornecedores que têm O Boticário como um de seus principais clientes é fundamental ter legitimidade perante a referida empresa de cosméticos. Suchman (1995) explica que legitimação é uma generalizada percepção ou suposição, de que as ações de uma organização são desejáveis, corretas ou apropriadas dentro de um sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições. Essa percepção acaba influenciando na busca da conformidade às regras para maior estabilidade da organização.

A percepção de que o sistema de normas de O Boticário é adequado ao objetivo de construção de uma cadeia produtiva sustentável benéfica à sociedade, faz com que a maior parte dos fornecedores confie nos critérios de avaliação estabelecidos pelo cliente e atribuem a essa confiança a razão principal de tantos anos de parceria. Porém há àqueles que questionam a transparência nos critérios de fechamento de notas, influenciando negativamente na aceitação das regras da empresa de cosméticos. Esses fornecedores alegam que não questionam os

critérios de avaliação junto ao Boticário pelo receio de sofrer retaliações por demonstrarem insatisfação com as políticas estabelecidas.

Esse receio faz com que os fornecedores se sintam chantageados e acabem adotando práticas cerimoniais para estarem de acordo com as regras estabelecidas. As práticas cerimoniais tornam-se, assim, estratégias para a obtenção da legitimidade; mas apresentam dissonâncias do que é socialmente prescrito, do que é efetivamente implementado (MEYER; ROWAN, 1991).

Contudo todos os fornecedores entrevistados, mesmo aqueles que não concordam com alguns procedimentos de O Boticário, reconhecem que o cliente se preocupa com a relação ganha-ganha. Esse valor é visto como um diferencial, se comparado a outras empresas com as quais trabalham e atribui-se a essa postura colaborativa o sucesso das relações de longo prazo de parceria.

Por fim, há consenso entre os fornecedores de que, apesar das dificuldades, o programa de avaliação de desempenho de fornecedores trouxe para suas empresas valores, como estes: maior conscientização interna sobre a responsabilidade social e valorização da busca pela profissionalização dessas práticas.

## 5.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

O Boticário apresenta três pontos principais que são facilitadores para o desenvolvimento do programa de responsabilidade social com fornecedores. (1) Sua cultura contribui para que a consciência de responsabilidade social entre os dirigentes da empresa seja forte e homogênea. (2) Há baixa rotatividade dos dirigentes que estão à frente do PADF, que puderam participar desde a implantação da idéia até o estágio atual do programa; há o acompanhamento dos resultados e a identificação de problemas com maior precisão. (3) Também há baixa rotatividade dos fornecedores, que contribui ainda mais para o desenvolvimento do programa, pois as deficiências detectadas nas avaliações podem ser feitas de forma gradativa

e contínua. Além disso, a baixa rotatividade de ambos, dirigentes e fornecedores, propiciam a construção da confiança na parceria.

O êxito do programa e ações com fornecedores pode ser explicado pelo alto nível de coesão dos dirigentes à filosofia de responsabilidade social da empresa. A crença de que a responsabilidade social é inerente à cultura da empresa faz com que este conceito seja racionalizado, ao passo a sua legitimação controla os procedimentos dos dirigentes, que definem padrões e direcionamentos, preferindo-os a diversas opções teoricamente possíveis (BERGER; LUCKMANN, 1985).

Entre os fornecedores não se verifica a mesma homogeneidade de aceitação dessa filosofia de responsabilidade social. Os diferentes modelos mentais determinam quais são as informações que receberão atenção, influenciando a identificação do que consideram necessário mudar.

Por fim, verifica-se o caráter utilitário mútuo da relação de O Boticário com seus fornecedores. É evidente a preocupação do cliente em manter a legitimidade adquirida de ser uma empresa que preza os valores instituídos na sociedade, explicitando fortemente seu perfil de empreendedor institucional.

Os fornecedores, por outro lado, ao serem pressionados pela vinculação do volume de seus negócios com a empresa de cosméticos, buscam a conformidade com as regras estabelecidas. No entanto, pode-se ver que, apesar de algumas percepções divergentes e pontuais, existe por parte da maioria deles envolvimento e até mesmo reconhecimento da importância dos valores de responsabilidade social para suas empresas.

A seguir são relacionadas algumas sugestões de temas, com idéias que surgiram ao longo da pesquisa para futuros estudos da responsabilidade social das empresas com seus fornecedores.

- Estudo comparativo de diferentes abordagens das empresas em relação à responsabilidade social com fornecedores.

- A influência da cultura organizacional na implantação de programas de responsabilidade social com fornecedores.
- Relações de parceria entre fornecedores.
- Estudo dos tipos de projetos de responsabilidade social que são criados entre empresas e seus fornecedores.
- Estudo dos programas de responsabilidade social das empresas com fornecedores, vista sob a ótica institucional.

## 6 REFERÊNCIAS

ABIHPEC – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS. São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.abihpec.org.br>>. Acesso em: 10/07/08.

ACKERMAN, R. W.; BAUER R. (1976) *in* CARROI, B. A. "A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", **Academy of Management Review**, v. 4. n 4, p. 497-505, 1979.

AGÊNCIA BRASIL. 2008. Disponível em: <<http://www.agenciabrasil.gov.br/noticias/2008/06/10/materia.2008-06-10.8644150158/view>>. Acesso em: 10/07/08.

AGÊNCIA SEBRAE. São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.asn.interjornal.com.br>>. Acesso em: 10/07/08.

ALIGLERI, L.M.; ALIGLERI, L.A.; CÂMARA, M.R.G. Responsabilidade social na cadeia logística: uma visão integrada para o incremento da competitividade. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional : PROPAD/UFPE : ANPAD, 2002. 1 CD.

ASHLEY, P.A. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2ª edição. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 16001: Norma Brasileira de Responsabilidade Social**. São Paulo, 2004.

ATKINSON, A.A.; WATERHOUSE, J.H.; WELLS, R.B. A stakeholder approach to strategic performance measurement. **Sloan Management Review**, v.38, iss.3, p. 25-38, 1997.

BABBIE, E. **The practice of social research**. 8 edition. New York: Wadsworth Publishing Company, 1998.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARR, P.; STIMPERT, J.L.; HUFF, A.S. Cognitive chance, strategic action and organizational renewal. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 15-36, 1992.

BARTUNEK, J. M. Changing interpretative schemes and organizational restructuring: the example of religious order. **Administrative Science Quarterly**, v. 29, p. 355-372, 1984.

BENDIXEN, M. ; ABRATT, R. Corporate identity, ethics and reputation in supplier-buyer relationships. **Journal of Business Ethics**, v. 76, p. 69-82, 2007.

BERGER, P.L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia de conhecimento. 12ª.edição. Petrópolis: Vozes, 1985.

BORGER, F.G. Considerações teóricas sobre gestão da responsabilidade social empresarial. Disponível em: < [http://www.ethos.org.br/\\_Uniethos/Documents/aula\\_Fernanda\\_03\\_04.pdf](http://www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents/aula_Fernanda_03_04.pdf) >. Acesso em: 15/02/2008.

BOTICÁRIO, Site institucional. Disponível em: <[www.boticario.com.br](http://www.boticario.com.br)> Acesso em: 10/07/2008.

BRASIL. Código de defesa do consumidor. Lei 8.078, de 11 de setembro de 1990. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Poder Executivo, Brasília, DF, 12 de setembro de 1990. Seção 1.

BRASIL. Conama. Resolução Conama nº 001, 1986. Publicado no D.O.U de 17/02/1986.

BRASIL. Política Nacional de Educação Ambiental. Lei nº 9.795, de 27 de ABRIL de 1999. Disponível em: < <http://www.mma.gov.br>>. Acesso em: 29/04/2008.

BRASIL. Resolução 1003/04. NBC T 15. Disponível em:< <http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/Default.aspx>>. Acesso em: 05/04/2008.

BUENO, L.F.; SIGGERS, R. Rede de valor. In: CES/FGV-EAESP e AMCE NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS. Fóruns empresariais: sustentabilidade e responsabilidade corporativa. São Paulo: AMCE, 2007. p. 115-122.

CAJAZEIRA, J. E. dos R. ; BARBIERI, J. C. Normas internacionais de gestão sócioambientais e de comércio internacional: uma análise do posicionamento dos países na normalização global para consolidar sua estratégia comercial. **Revista de Gestão Social e Ambiental**. v. 1, nº 3, p. 3-20, 2007. Disponível em: <[www.rgsa.com.br](http://www.rgsa.com.br)> acesso em: 15/03/2008.

CAMPOS, T.L.C. Administração de stakeholders: uma proposta metodológica para as pesquisas sobre responsabilidade social das organizações. In: 3Es, 1, 2003, Curitiba. Disponível em: < [http://www.anpad.org.br/evento.php?cod\\_evento\\_edicao=13](http://www.anpad.org.br/evento.php?cod_evento_edicao=13)> Acesso em: 12/03/2008.

CARROLL, A. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholder. **Business Horizon**, p. 39-48, 1991.

CARROLL, A.B. A three dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, v.4, n.4, p. 497-505, 1979.

CARROLL, A.B. **Social Responsibility as an objective of business**: evolving toward a model of corporate social performance. Business Policy and Strategic Management. 3<sup>rd</sup> edition. New York, p. 62-70, 1980.

CARROLL, A; SCHWARTZ, M. Integrating and unifying competing and complementary frameworks. **Business & Society**, v. XX, n. X, p. 1-39, 2007.

CARTER, C. R.; JENNINGS, M. Social responsibility and supply chain relationships. **Transportation Research Part E 38**. Pergamon, p.37-52, 2002.

CERTO, S.C. **Modern management: quality, ethics and the global environment**. 5ª edition. Allyn & Bacon, 1992.

CFC – Conselho Federal de Contabilidade. Brasília, 2008. Disponível em: <http://www.cfc.org.br>. Acesso em: 12/08/08.

CHEIBUB, Z; LOCKE, R. ( 2002) *in* VENTURA, E.C.F. Responsabilidade social das empresas sob a ótica do “Novo espírito do capitalismo”. In: ENANPAD, XXVII, 2003, Atibaia. 1 CD-ROM.

CLARKSON, M.B.E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review**, v.20, n. 1, p. 92-117, 1995.

CLARO, D.P.; CLARO, P.B.O. Gerenciando relacionamentos colaborativos com fornecedores. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, p. 68-79, 2004.

CONVENÇÃO 138 DA ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Sobre a idade mínima para admissão a emprego**. Genebra, 1973.

CRESWELL, J.W. **Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions**. California: Sage Publications, 1997.

CRUBELLATE, J. M.; GRAVE, P. S.; MENDES, A.A. A questão institucional e suas implicações para o pensamento estratégico. **Revista de Administração Contemporânea**, edição especial, p. 37-60, 2004.

D. KLEINRICHERT. Ethics, Power and Communities: corporate social responsibility Revisited. **Journal of Business Ethics**, v. 78, p. 475-485, 2008.

DAFT, R.; WEICK, K.E. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy of Management Review**, v. 9, n 2, p. 284-291, 1984.

DAVIS, K. Five propositions for social responsibility. **Business Horizons**, v.10, issue 4, p. 19-24, 1975.

DAVIS, K.; BLOMSTROM, R.L. **Business and Society: Environment and Responsibility**. 3rd edition. New York: Mc Graw Hill Series in Management, 1975.

DIMAGGIO, P. J. ; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, 1983.



DONALDSON, T.; PRESTON, L.E. The stakeholder theory of corporation: concepts, evidence and implications. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FREDERICK, W.C. From CSR1 to CSR2. **Business and Society**, v.33, n. 2, p. 150-164, 1994.

FREDERICK, W.C.; DAVIS, K.; POST, J. **Business and Society** – corporate strategy, public policy, ethics. 6rd edition. Mc Graw Hill, 1992.

FREEMAN, E. **Strategic Management: a stakeholder approach**. Boston. Pitman, 1984.

FREEMAN, E. The stakeholder approach revisited. **Zeitschrift für Wirtschafts – und Unternehmensethik Mering**, v. 5, n.3, p. 228-241, 2004.

FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is to increase its profits, the New York Times Magazine, September 13, 1970.

GANESAN, S. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 2, p. 1-19, 1994.

GARCIA, F.J.F; TABALES, J.M.N.; HERRADÓN, R.V. Applicability of corporate social responsibility to human resource management: perspective from Spain. **Journal of Business Ethics**, p. 27-44, 2007.

GIDDENS , A. **A Constituição da Sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOI, C.K.; SILVA, A.B.da.S.; MELLO, R.B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

GOMES, R.C. **Does stakeholder orientation matter?** Empirical evidence about power and influence in local government decision-making. 334 f. Tese ( Doutorado em Filosofia) – Aston University, Birmingham, 2003.

GOODPASTER, K.E. The concept of corporate responsibility. **Journal of Business Ethics 2**, New York, p. 1-22, 1983.

GREENWOOD, R.; HININGS, C.R.; Organizational design types, tracks and the dynamics of strategic change. **Organization Studies**, v. 9, n. 3, p. 293-316, 1988.

GUTILLA, R. Relatórios de sustentabilidade e sua influência na consolidação da cultura de sustentabilidade e responsabilidade corporativa da empresa: a experiência da Natura. In: CES/FGV-EAESP e AMCE NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS. **Fóruns empresariais: sustentabilidade e responsabilidade corporativa**. São Paulo: AMCE, 2007. p. 39-44.

HANDFIELD, R.; SROUFE, R.; WALTON, S. Integrating environmental management and supply chain strategies. **Business Strategy and the Environment**, Wiley Interscience, v. 14, n. 1, p. 1-19, 2005. Disponível em: < [www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com)>. Acesso em : 20/02/2008.

HARRISON, J.S.; ST JOHN, C.H. Managing and partnering with external stakeholders. **Academy of Management Executive**, v. 10, n. 2, pg. 46, 1996.

INSTITUTE FOR SUPPLY MANAGEMENT, '**Principles of Social Responsibility**', 2008. Disponível em: < <http://www.ism.ws/sr/Principles.cfm>>. Acesso em: 05/04/2008.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Guia de elaboração do balanço social**. São Paulo: 2005.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial**. São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 10/04/2008.

JONES, T.M. Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics, **Academy of Management Review**, v. 20, n. 2, p. 404-437, 1995.

JORGENSEN, A.L.; KNUDSEN, J.S. Sustainable competitiveness in global value chains: how do small Danish firms behave? **Emerald**, v.6, n.4, p. 449-462, 2006.

KAGNICIOGIU, D.; KAGNICIOGIU, H. Descriptive analysis of social standards for suppliers in top 100 fortune global 500 companies. **Journal of American Academy of Business**, Cambridge, v. 11, n. 1, p.330-337, 2007.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Editora Artes Médicas Sul Ltda, 1999.

LONGSDON, J.M.; LEWELLYN, P. G. Expanding accountability to stakeholders: trends and predictions. **Business and Society Review**, v. 105, n. 4, p. 419-435, 2000.

LUSCH, R. F.; BROWN, J. R. Interdependency, contracting, and relational behavior in market channels. **Journal of Marketing**, v. 60, n. 4, p. 19-38, 1996.

MACÊDO, L.F. **Responsabilidade social**: a atuação de uma organização pública junto aos seus fornecedores. 147 f. Dissertação ( Mestrado em Administração) – Programa de pós-graduação, Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. da; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. **Revista de Administração Contemporânea**, 1ª ed. esp., v. 9, p. 09-39, 2005.

MACHADO-DA-SILVA, C.; FONSECA, V.S.; FERNANDES, B.H.R. Mudança e estratégia nas organizações: Perspectivas cognitiva e institucional. In: ENANPAD, XXII, 1998, Foz do Iguaçu.

MACHADO-DA-SILVA, C.L.; FONSECA, V.S. da. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Organizações & Sociedade**, v. 4, n.7, p. 97-114, 1996.

MACHADO-DA-SILVA, C.L.; FONSECA, V.S. da. Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão integrativa. In: XVII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 1993, Anais...Salvador: ANPAD, 1993, v. 8, p. 147-159.

MAHONEY, J. Focus: stakeholder responsibilities turning the ethical tables. **Business Ethics: A European Review**, v. 3, issue 4, p. 212-218, Oct 1994.

MALONI, M.J.; BROWN, M.E. Corporate Social Responsibility in the Supply Chain: An Application in the Food Industry. **Journal of Business Ethics**, v. 68, p. 35-52, 2006.

MARQUEZ, A. Códigos de conduta empresarial: a experiência da Visanet. In: CES/FGV-EAESP e AMCE NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS. **Fóruns empresariais: sustentabilidade e responsabilidade corporativa**. São Paulo: AMCE, 2007. p. 45-50.

MELO NETO, F.P.de. M; FROES, C. **Responsabilidade social & cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2001.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. 1991. In: POWELL, W. W.; DI MAGGIO, P. J. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1992.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. Brasília, 2008. Disponível em :<  
<http://www.fazenda.gov.br/>>. Acesso em: 29/04/08.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. Brasília, 2008. Disponível em: <  
<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/noticia.php?area=2&noticia=8424>>. Acesso em: 10/07/08.

MITCHELL, R.K.; AGLE, B.R.; WOOD, D.J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, v. 22, n.4, p.853- 886, 1997.

MORETTI, S.L.do.A.; FIGUEIREDO, J.C.B.de. Análise bibliométrica sobre responsabilidade social das empresas no ENANPAD: evidências de um discurso monológico. In: ENANPAD, XXXI, 2007, Rio de Janeiro. 1 CD-ROM.

NEUMAN, W.L. **Social research methods: qualitative and quantitative approaches**. 3ª edição. Boston: Allyn & Bacon, 1997.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v.15, n.2, p.241-265, 1990.

OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, p. 145-178, 1991.

ORTON, J.D.; WEICK, K.E. Loosely coupled systems: a reconceptualization. **Academy of Management Review**, v. 15, n.02, p. 203- 223, 1990.

PORTER, M.; KRAMER, M. R. Strategy and society – The link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, 2006.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7ª edição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.

PREBLE, J.F. Toward a comprehensive model of stakeholder management. **Business and Society Review**, v. 110, n. 4, 407-431, 2005.

PRÊMIO VALOR ECONÔMICO. Disponível em [www.valoronline.com.br](http://www.valoronline.com.br) Acesso em: 10/07/08.

RAM, M. ; SMALLBONE, D. Supplier diversity initiatives and diversification of ethnic minority businesses in the UK. **Policy Studies**, v. 14, n. 4, p. 187-204, 2003.

REMENYI, D. *et al.* **Doing research in business and management**: an introduction to process and method. London: Sage, 1998.

ROBERTS, S. Supply chain specific? Understanding the patchy success of ethical source initiatives. **Journal of Business Ethics**, v. 44, p. 159-170, 2003.

ROSA, L.S. **Pode o capitalismo conduzir-nos ao desenvolvimento sustentável?** Algumas considerações sobre a responsabilidade social no Brasil. 72 f. Dissertação ( Mestrado em Desenvolvimento Sustentável) – Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students**. 2ª edição. Harlow: Pearson Education, 2000.

SCHOMMER, P. C; ROCHAIAL, F. As Três Ondas da Gestão Socialmente Responsável no Brasil: Dilemas, Oportunidades e Limites. In: ENANPAD, XXXI, 2007, Rio de Janeiro. 1 CD-ROM.

SCHROEDER, J.T.; SCHROEDER, I. Responsabilidade social corporative: limites e possibilidades. **RAE-Eletrônica**, v. 3, n. 1, Art. 1, jan./jun. 2004

SCOTT, W. R. **Institutions and organization**. 2<sup>nd</sup> edition. California: Sage Publication, 2001.

SCOTT, W. R. **Organizations: Rational, Natural and Open Systems**. 5<sup>th</sup>. Edition. New Jersey: Prentice Hall, 2003.

SETHI, S.P. A conceptual framework for environmental analysis of social issues and evaluation of business and evaluation of business response patterns. **Academy of Management Review**, v. 4, n.1, p. 63-74, 1979.

SOARES, G. M. P. Responsabilidade social corporativa: por uma boa causa!? **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 2, Art. 23, 2004.

SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNACIONAL. **SA8000: Social Responsibility**. New York, 2001.

STAKE, R.E. **The art of case study research**. California: Sage Publications, 1995.

SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: strategic and institucional approaches. **Academy of Management Review**. V. 20, n. 3, p. 571-610, jul. 1995.

SVENDSEN, A. **The stakeholder strategy**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1998.

TEIXEIRA, T.M. **Small business and social responsibility in Brazil**. 298 f. Tese ( Doutorado em Administração) – Cranfield University, Cranfield, 1996.

TENÓRIO, F.G. et al. **Responsabilidade social empresarial: teoria e prática**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TOLBERT, P.S.; ZUCKER, L.G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W. Handbook de Estudos Organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999.

VENTURA, E.C.F. Responsabilidade social das empresas sob a ótica do “Novo espírito do capitalismo”. In: ENANPAD, XXVII, 2003, Atibaia. 1 CD-ROM.

WAHBA, H. Does the market value corporate environmental responsibility? An empirical examination. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, p. 89-99, 2008.

WARTICK, S.L.; COCHRAN, P.L. The evolution of the corporate social performance model. **Academy of Management Review**, v.10, n.4, p. 758-769, 1985.

WELFORD, R.; FROST, S. Corporate Social Responsibility in Asian Supply Chains. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v.13, p. 166-176, 2006.

WHEELER, D. et al. Creating sustainable local enterprise networks. **MIT Sloan Management Review**, v. 47, n.1, 2005.

WOOD JR T.; ZUFFO P. K. Supply chain management: uma abordagem estratégica para a logística. In: Encontro da ANPAD, XXV, 2001, Campinas, *Anais...*, Rio de

Janeiro: Associação nacional dos programas de pós-graduação em administração, set. 2001.

WOOD, D. Corporate social performance revisited. **Academy of Management Review**. V. 16, nº 4 p. 691-718, 1991.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YU, X. Impacts of corporate code of conduct on labor standards: a case study of Reebok's athletic footwear supplier factory in China. **Journal of Business Ethics**, p. 513-529, 2007.

ZAHEER, A.; MACEVILY, B.; PERRONE, V. Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. **Organization Science**, v.9, n. 2, p. 141-159, 1998.

ZENISEK, T.J. Corporate social responsibility: a conceptualization based on organizational literature. **Academy of Management. The Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, Vol. 4, Iss. 3; p. 359-368, 1979.